"ينبغي على الجميع اقتناء هذا الكتاب".
- تشيب هيث ودان هيث، مؤلفا كتابي،
حوّل - كيف تغير الأوضاع عندما يكون التغيير صعباً
و *Made to Stick*

طريقة التفكير



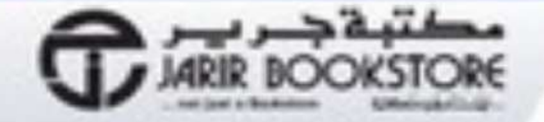
السيكولوجية الجديدة للنجاح

"سوف يثبت لك هذا الكتاب أنه من أهم الكتب الفعالة عن التحفيز."
- بو برونسون، مؤلف كتاب *NurtureShock*

كيف نتعلم الاستفادة من أقصى إمكانياتنا

- الأبــوة
- العمـــل
- المدرســة
- العلاقات

د. كارول إس. دويك



مقدمة

في أحد الأيام، أجلسني طلابي وأمروني بكتابة هذا الكتاب؛ وذلك لأنهم أرادوا أن يتمكن الناس من استخدام عملنا لجعل حياتهم أفضل. كان تأليف هذا الكتاب
شيئًا طالما أردت القيام به، ولكنه أصبح حينها في قمة أولوياتي.
عملي هو جزء من تقليد في علم النفس يعكس قوة معتقدات الأشخاص. وهذه المعتقدات ربما ندركها وربما لا ندركها، ولكنها تؤثر كثيرًا فيما نريده وفيما إذا كنا
سننجح في تحقيقه, وهي أيضًا توضح كيف أن تغيير معتقدات الناس - حتى البسيطة منها - يمكن أن يكون له تأثيرات عميقة.
في هذا الكتاب، ستعرف كيف أن معتقدًا بسيطًا عن نفسك - المعتقد الذي اكتشفناه في بحثنا - يوجه جزءًا كبيرًا من حياتك. في الواقع، إنه يتغلغل في كل جزء من
حياتك؛ فأكثر ما تعتقد عن شخصيتك ينتج في الحقيقة عن هذه "العقلية"، كما أن أكثر ما قد يعوقك عن بذل إمكاناتك ينتج عنها.
لم يفسر أي كتاب هذه العقلية من قبل، أو يوضح للناس كيفية استخدامها في حياتهم. بشكل مفاجئ ستفهم العظماء - في العلوم والفنون والرياضة والتجارة -
والعظماء السابقين، ستفهم زوجك ومديرك وأصدقاءك وأطفالك، سترى كيف تطلق العنان لإمكاناتك وإمكانات أطفالك.
مـن دواعـي فخـري أن أشـارككم اكتشـافاتي. بجـانب القصـص التـي رواهـا أشـخاص فـي بحثـي، قمـت بمـلء كـل فصـل بقصـص إمـا مقتطعـة مـن العنـاوين الإخباريـة
الرئيسـية أو مبنيـة علـى حيـاتي وخبـرتي الخاصـة، حتـى يمكنـك رؤيـة العقليـة بشـكل عملـي. (فـي أغلـب الحـالات تـم تغـيير الأسـماء والمعلومـات الشـخصية حفـاظًا علـى
سرية الهوية؛ وفي بعض الأحيان تم إيجاز قصص بعض الأشخاص في قصة واحدة لنقل فكرة أوضح. أعدت تكوين عدد من التغييرات من ذاكرتي، وقمت بإعدادها
بأفضل ما أستطيع).
في نهاية كل فصل وفي الفصل الأخير، أوضح لك طرقًا لتطبيق الدروس - طرقًا للتعرف على العقلية التي توجه حياتك، ولتفهم كيفية عملها وتغييرها إذا ما رغبت
في ذلك.
أود أن أنتـهز الفرصـة وأشـكر كـل مـن هـيَّأ السـبل لبحثـي ولـهذا الكتـاب؛ جعـل طلابـي مـن عملـي البحثـي متعـة تامـة، أتمنـى أن يكـونوا تعلمـوا منـي بقـدر مـا تعلمـت
منهم. أود أيضًا أن أشكر المؤسسات التي دعمت بحثنا: مؤسسة ويليام تي. جراند فاونديشن، والمؤسسة القومية للعلوم، ووزارة التعليم، والمعهد القومي للصحة
العقلية، والمعهد القومي لصحة الطفل والتنمية البشرية، ومؤسسة سبينسر.
الموظفون في دار نشر راندوم هاوس كانوا أكثر فرق العمل تشجيعًا التي قد أتمناها: ويبستر يانس ودانييل ميناكير وتوم بيري. وقبل كل هؤلاء، كارولين سوتون،
محررة كتابي؛ حماسك لكتابي واقتراحاتك الرائعة صنعت فارقًا كبيرًا. أشكر وكيل أعمالي الرائع جايلس أندرسون، كما أشكر هايدي جرانت التي جعلتني على
اتصال معه.
شكرًا لكل من أسهم وقدم تعليقات، وشكر خاص لبالي شولمان وريتشارد دويك وماريان بيشكن لتعليقاتهم المستفيضة الثاقبة. وأخيرًا أشكر زوجي ديفيد على
الحب والاهتمام اللَّذَيْنِ أضافا بُعْدًا آخر لحياتي.
عملي يقوم على النمو، وقد ساعدني على تعزيز نموي الشخصي، وأتمنى أن يقدم لك الشيء نفسه.

الفصل 1

العقليات

عندما كنت باحثة شابة، في بداية عملي بمجال الأبحاث، حدث أمر قام بتغيير حياتي. كنت مهووسة بفهم الكيفية التي يواجه بها الناس الإخفاقات، وقررت أن
أدرس هـذا الأمـر مـن خـلال مشـاهدة كيفية مواجهة الطلاب المشكلات الصعبة؛ لذلك قمت بجلب طفل واحد في كل مرة إلى حجرة بمدرستهم، وجعلته يشعر
بـالارتياح، ثـم قـدمت لـه سـلسلة مـن الألغـاز ليحلـها. كـانت الألغـاز الأولـى سـهلة إلـى حـد مـا، ولكـن الألغـاز التاليـة كـانت صـعبة. وبينمـا يتمتـم الطـلاب ويتعـرقون
ويُنهكون، كنت أشاهد خططهم، وأفحص ما كانوا يفكرون ويشعرون به. توقعت اختلافات بين الأطفال في طريقة مواجهتهم للصعوبة، ولكني رأيت شيئًا لم
أتوقعه أبدًا.

بمواجهتهم للألغاز الصعبة، قام ولد عمره عشر سنوات ودعك يديه معًا ومط شفتيه وصاح قائلًا: "أحب التحدي!". وجلس منهمكًا في حل تلك الألغاز، رفع آخر
بصره وظهر على وجهه تعبير بالارتياح وقال بقوة: "أتعلم، كنت أتمنى أن يكون هذا مفيدًا!".
ماذا بهم؟ كان هذا تساؤلي. لطالما اعتقدت أنكم إما تواجهون الإخفاق أو لا تواجهونه. لم أتصور أن هناك من يحب الإخفاق. هل كان هؤلاء أطفالًا غرباء أو كان
وراءهم دلالة لشيء ما؟
كل شخص له قدوة، شخص يرشده للطريق في لحظة حاسمة من حياته. كان هؤلاء الأطفال قدوتي. من الواضح أنهم عرفوا شيئًا لم أعرفه وكنت مصرة على
اكتشافه؛ لأفهم العقلية التي يمكنها تحويل الإخفاق إلى هبة.
ما الذي عرفوه؟ عرفوا أن الخصائص البشرية، مثل المهارات الذهنية، يمكن صقلها من خلال الجهد. وهذا ما كانوا يفعلونه ليصبحوا أذكى. لم يثبط عزيمتهم
الإخفاق، بل إنهم لم يفكروا أيضًا فيما إذا كانوا يخفقون، كانوا يفكرون في أنهم يتعلمون.
من جانب آخر، كنت أعتقد أن الخصائص البشرية جامدة لا تتغير؛ فإما أن تكون ذكيًّا أو لا، والإخفاق يعني أنك لست ذكيًّا، كنت أعتقد أن الأمر بهذه البساطة،
فلو كان بإمكانك إعداد النجاحات وتجنب الإخفاقات (مهما كلفك الأمر)؛ فيمكنك أن تظل ذكيًّا. الكفاحات والأخطاء والمثابرة ليست جزءًا من هذه الصورة.
سواء كانت الخصائص البشرية أمورًا يمكن صقلها أم جامدة لا تتغير، فهو موضوع قديم. الجديد هو ما الذي تعنيه لك تلك المعتقدات؟ ما نتائج اعتقادك بأن
ذكاءك أو شخصيتك هي أمور يمكن تطويرها، في مقابل السمات الثابتة عميقة الجذور؟ لنلق نظرة أولًا على الجدال الأزلي المحتدم بشدة حول الطبيعة البشرية
ثم لنَعُدْ للسؤال عما تعنيه لك تلك المعتقدات.

لماذا يختلف الناس؟

منذ فجر التاريخ، يفكر الناس بشكل مختلف، ويتصرفون بشكل مختلف، وينجحون ويخفقون بشكل مختلف. من المؤكد أن شخصًا ما سيطرح السؤال عن سبب
اختلاف الناس، لماذا بعض الأشخاص أذكى أو أفضل أخلاقًا؟ وهل هناك شيء يجعلهم مختلفين على الدوام؟ اصطف الخبراء على الجانبين؛ زعم البعض أن هناك
أساسًا جسمانيًّا ثابتًا وراء تلك الاختلافات، جاعلين منها أمرًا حتميًّا وغير قابل للتغيير عبر العصور، تلك الاختلافات الجسمانية المزعومة اشتملت على نتوءات
على الجمجمة (علم الفراسة)، حجم الجمجمة وشكلها (علم الجماجم)، واليوم الجينات.
أشار البعض الآخر إلى الاختلافات الكبيرة في خلفيات الأشخاص وخبراتهم وتدريبهم أو طرق تعلمهم. ربما يدهشك أن تعلم أن أحد كبار مؤيدي هذا الرأي هو
"ألفريد بينيه"، مخترع اختبار حاصل الذكاء. ألم يهدف اختبار حاصل الذكاء إلى تحديد مجمل الذكاء غير القابل للتغيير للطفل؟ في الحقيقة لا. "بينيه" الفرنسي
الذي كان يعمل بباريس في بداية القرن العشرين، صمم هذا الاختبار لتحديد الأطفال الذين لا يستفيدون من مدارس باريس العامة حتى يمكن تصميم برامج
تعليميـــة جـــديدة لتعيـــدهم إلـــى المســـار الصـــحيح . وبـــدون أن ينكـــر وجـــود فـــروق فـــي القـــدرات الـــذهنية للأطفـــال، اعتقـــد أنـــه بـــإمكان التعلـــيم والممارســـة إحـــداث تغـــييرات
جذرية في الذكاء. ها هو ذا مقتطف من أحد كتبه المهمة Modern Ideas About C hildren ، يلخص فيه أعماله مع مئات من الأطفال ذوي صعوبات التعلم:
قليل من الفلاسفة المعاصرين ... يؤكدون أن ذكاء الفرد له قدر ثابت، قدر لا يمكن زيادته. علينا أن نحتج ونبدي رد فعل ضد هذا التشاؤم القاسي... بالممارسة
والتدريب وقبل كل شيء الأسلوب، نتمكن من زيادة انتباهنا وذاكرتنا وقرارنا، وفعليًا سنصبح أكثر ذكاءً مما كنا من قبل.
مَن الذي على صواب؟ يتفق أغلب العلماء اليوم أن كليهما ليس على صواب. إنها ليست الطبيعة أو التنشئة، ولا الجينات أو البيئة. بهذا المفهوم؛ فهناك تبادل
بين الاثنين. في الحقيقة، كما عبر عنها "جيلبرت جوتليب" عالم الأعصاب البارز، لا تتضافر الجينات والبيئة فقط في أثناء نمونا، بل تستلزم الجينات تدخلًا من
البيئة حتى تعمل بصورة صحيحة.
في الوقت نفسه، يدرك العلماء أن الناس لديهم قدرة على التعلم مدى الحياة وتطوير الدماغ أكثر مما كانوا يتصورون من قبل. بالطبع، لدى كل شخص ملكة
وراثيـــة فريـــدة. قـــد يبـــدأ النـــاس بطبـــاع ومـــؤهلات مختلفـــة، لكـــن الأمـــر الواضـــح أن الخبـــرة والتـــدريب والجـــهد الشـــخصي هـــي مـــا يرشـــده لبـــاقي الطـــريق. كتـــب "روبـــرت
ستيرنبرج" الأب الروحي للذكاء في العصر الحالي، أن العامل الأساسي لتحقيق الناس البراعة "ليس

قدرة مسبقة ثابتة، بل الممارسة الهادفة". أو كما وضح سابقه
"بينيه" أن الأشخاص الذين يبدون الأذكى أولًا ليسوا دائمًا هم من ينتهون الأذكى.

ما الذي يعنيه هذا الأمر كله بالنسبة لك؟ العقليتان

مـن جـهة، هـذا لجعـل المثقفـين يسـهبون فـي التحـدث عـن آرائـهم حـول القضـايا
العلميـة، ومـن جـهة أخـرى لتـدرك كـيف أن تلـك الآراء تناسـبك. لمـدة عشـرين عـامًا،
أظهرت أبحاثي أن الرؤية التي تتخذها لنفسك تؤثر بشكل كبير على طريقة إدارتك لحياتك. هذا الأمر يحدد
أن تصبح الشخص الذي تريد أن تكونه وأن تنجز الأمور
التي تقدرها. كيف يحدث هذا؟ كيف لمعتقد بسيط أن يكون له قوة تغيير نفسيتك، وبالتالي، حياتك؟
إيمـانك بـأن سـماتك غـير قابلـة للتغـيير - العقليـة الثابتـة - يجعـل هنـاك حاجـة ملحـة
لإثبـات نفسـك مـرارًا وتكـرارًا. إذا كـان لـديك قـدر مـن الـذكاء وقـدر مـن التفـرد
الشخصي وقدر من الأخلاق الرفيعة - فعليك إذن أن تبرهن أن لديك قدرًا ملائمًا من كُل منها، وهو الأمر
الذي لا ينجح إذا ما ظهر نقص في تلك السمات الأساسية
أو شعرت فيها بنقص.
يتم تدريب بعضنا على تلك العقلية منذ سن مبكرة. عندما كنت طفلة كان يتم توجيه تركيزي على أن أكون
ذكية، ولكن تم طبع العقلية الثابتة داخلي بحق من
خـلال السـيدة "ويلسـون" معلمتـي فـي الصـف السـادس. علـى عكـس "ألفريـد بينيـه"،
اعتقـدت هـي أن معـدل حاصـل ذكـاء الأشـخاص يحكـي قصـتنا الكاملـة حـول
شخصياتنا. كنا نجلس في أنحاء الغرفة حسب ترتيب معدل حاصل ذكائنا، وكان الطلاب ذوو معدل الذكاء
المرتفع هم فقط موضع الثقة لحمل العلم، أو تنظيف
ماسحات السبورات، أو توصيل رسالة إلى ناظر المدرسة، بغض النظر عما كانت تسببه لنا من أوجاع
المعدة جَرَّاءَ أحكامها التقييمية، كانت تصنع عقلية ليصبح
الهدف الاستنزافي لجميع من في الفصل أن يبدوا أذكياء لا حمقى، من يأبه أو يستمتع بالتعلم بينما كان
كياننا كله في خطر كلما أعطتنا اختبارًا أو تفقدتنا في
الفصل؟
رأيت الكثير من الناس الذين لديهم هذا الهدف المستنزف الواحد لإثبات أنفسهم - في الفصل، وفي
أعمالهم، وفي علاقاتهم، كل موقف يتطلب منهم إثباتًا لذكائهم
وتفردهم الشخصي أو طابعهم الشخصي، يتم تقييم كل موقف من خلال تلك الأسئلة: هل أنجح أو أخفق؟
هل أبدو ذكيًّا أو أحمق؟ هل يتم قبولي أو رفضي؟ هل
أشعر بالفوز أو الخسارة؟
ولكن، ألا يُقَدر مجتمعنا قيمة الذكاء والتفرد الشخصي والطابع الشخصي؟ أليس من الطبيعي الرغبة في
تلك السمات؟ نعم، ولكن ...
هناك عقلية أخرى حيث لا يُنظر من خلالها إلى تلك السمات كاليد التي تتعامل بها وعليك أن تعيش بها،
فتحاول دائمًا أن تقنع نفسك والآخرين أن لديك كل ما
يلزم لشخصية كاملة بينما أنت قلق سرًّا حيال عدم امتلاكك كل ما يلزم. في هذه العقلية، اليد التي تتعامل
بها هي مجرد نقطة البدء للتطور. تقوم عقلية النمو
هذه على الإيمان بأن سماتك الأساسية هي أمور يمكنك صقلها عبر مجهوداتك. وبالرغم من أن الناس قد
يختلفون تمامًا - في مَلَكَاتهم الأولية أو مؤهلاتهم أو
اهتماماتهم أو طباعهم - فإن بإمكان كل شخص أن يتغير وينمو من خلال الممارسة والخبرة.
هل الأشخاص ذوو هذه العقلية يعتقدون أن بإمكان الجميع أن يصبحوا أي شيء، بمعنى أن أي شخص
لديه الدافع أو التعليم المناسب بإمكانه أن يصبح مثل
"أينشتاين" أو "بيتهوفن"؟ لا، ولكنهم يعتقدون أن إمكانات الشخص الحقيقية غير معروفة (ولا سبيل
لمعرفتها)؛ فمن المستحيل التنبؤ بما يمكن تحقيقه عبر سنوات من الحماسة والمثابرة والتدريب.
هل تعلم أن "داروين" و "تولستوي" كانا يعدان طفلين عاديين؟ وهل تعلم أن "بين هوجان"، أحد أعظم
لاعبي الجولف في التاريخ، كان غير أنيق وغير مُنَعَّم في
طفولته؟ هل تعلم أن المصورة الفوتوغرافية "سيندي شيرمان"، والتي تم إدراجها فعليًّا في كل قوائم أهم
فناني القرن العشرين، أخفقت في دورتها التدريبية الأولى
للتصوير؟ هل تعلم أن "جيرالدين بيدج"، إحدى أعظم ممثلاتنا، قد نُصحت بترك التمثيل لعدم موهبتها؟
بإمكانك أن ترى كيف أن الإيمان بأن السمات الثمينة يمكن تطويرها - يعمل على إيجاد شغف نحو التعلم.
لماذا تضيِّع وقتك لتثبت مدى روعتك مرارًا وتكرارًا في
حـين يمكنـك أن تصـبح أفضـل؟ لمـاذا تُخفـي العـيوب فـي حـين يمكنـك التغلـب عليـها؟
لمـاذا تبحـث عـن أصـدقاء وشـركاء يـدعمون احترامـك الـذاتي بـدلًا ممـن يتحـدون
نمـوك؟ ولمـاذا تسـعى للخبـرات الحقيقيـة التـي تـم تجربتـها بـدلًا مـن الخبـرات التـي
سـتوسع أفقـك؟ الشـغف بتوسـيع أفقـك والحـرص علـى ذلـك، حتـى (أو خصـوصًا)

عندما لا يسير ذلك على ما يرام، هو السمة المميزة لعقلية النمو. هذه هي العقلية التي تتيح للناس أن يزدهروا في أثناء أكثر الأوقات تحديًا في حياتهم.

رؤية عن العقليتين

لوضع تصور أفضل حول كيفية عمل العقليتين، تَخَيَّلْ - بأكثر ما يمكنك - أنك شاب صغير وتمر بيوم سيئ للغاية:
في أحد الأيام، تذهب للمحاضرة الدراسية التي تهمك كثيرًا وتحبها للغاية، ويعيد البروفيسور إلى الطلاب أوراق اختبار منتصف الفصل الدراسي، وتحصل على
علامة جيد فتشعر بالإحباط، وفي أثناء عودتك إلى المنزل في مساء اليوم نفسه، تحصل على مخالفة ركن السيارة، ولشدة إحباطك، تتصل بصديقك المقرب لتحكي
له ما حدث معك ولكنه يَصُدُّكَ بشكلٍ ما.
بماذا ستفكر؟ بماذا ستشعر؟ ماذا ستفعل؟ حينما سألت الأشخاص ذوي العقلية الثابتة، هذا ما قالوه:
"سأشعر بأني منبوذ"، "أنا فاشل تمامًا"، "أنا أحمق"،
"أنا فاشل"، "سأشعر بأني عديم الجدوى وأحمق - الجميع أفضل مني". بعبارة أخرى، سَيَرَوْنَ ما حدث مقياسًا مباشرًا لكفاءتهم وقيمتهم.
هذا ما سيفكرون به حيال حياتهم: "حياتي بائسة"، "ليس لدي أي حياة"، "العالم يريد النيل مني"، "هناك شخص يريد أن يدمرني"، "لا أحد يحبني، الجميع
يكـرهني"، "الحيــاة غــير عادلــة وكــل الجــهود تــذهب هبــاءً"، "الحيــاة بغيضــة، وأنـا غبـي، لا يحـدث لـي أمـر جيـد علـى الإطـلاق"، "أنـا أسـوأ الأشـخاص حـظًّا علـى وجـه الأرض".
معذرةً، هل هناك موت وتدمير، أم أنها مجرد علامة ومخالفة ومكالمة سيئة؟
هل هذا فقط ينطبق على الأشخاص ذوي الاحترام المتدني للذات؟ والأشخاص المعروفين بالتشاؤم؟ لا؛ فعندما لا يواجهون الإخفاق، يشعرون بالأهمية والتفاؤل
والتألق والجاذبية كأولئك ممن لديهم عقلية نمو.
إذن، كيف بإمكان الأشخاص ذوي العقلية الثابتة مواجهة الإخفاق؟ "لم أكن لأكلف نفسي عناء بذل كثير من الوقت والجهد لعمل أي شيء بصورة جيدة" (بعبارة
أخرى، لا تسمح لأي شخص أن يُقَيِّمَكَ مرة أخرى)، "لن أفعل شيئًا"، "سأبقى في السرير"، "سآكل"، "سأصرخ في وجه شخص ما عندما تحين لي الفرصة"،
"سأتناول الشوكولاتة"، "سأستمع إلى الموسيقى وأعبر عن استيائي"، "سأدخل إلى خزانة ملابسي وأجلس فيها"، "سأفتعل مشاجرة مع شخص ما"، "سأبكي"،
"سأكسر شيئًا"، "ماذا عساي أن أفعل؟".
ماذا عساك أن تفعل! أتعلم؟ عندما كتبت القصة القصيرة السابقة، كتبت عن عمد علامة جيد، ولا راسب، كان اختبار منتصف الفصل الدراسي بدلًا من اختبار
نهاية العام، كتبت مخالفة ركن لا حادث سيارة. وكتبت "يصدك بشكل ما" وليس ينبذك تمامًا؛ لم يحدث شيء مأساوي أو غير قابل للتغيير.
من هذا المثال البسيط، صَنَعَتِ العقلية الثابتة شعورًا بالفشل والعجز التام.
عندما عرضت القصة القصيرة نفسها على الأشخاص ذوي عقلية النمو، كان هذا ما قالوه، سيفكر كُلٌّ منهم:
"عليَّ أن أعمل بجد أكثر في الدراسة، وأن أكون أكثر حرصًا عند ركن السيارة، وأتساءل إذا ما كان صديقي يمر بيوم سيئ".
"تشير علامة جيد إلى أن عليَّ العمل بجد أكبر، ولكن لدي باقي الفصل الدراسي لأرفع درجتي".
هناك الكثير والكثير من هذا، وأعتقد أنك قد استوعبت الفكرة. والآن، كيف سيواجهون الإخفاق؟ بصورة مباشرة:
"سأبدأ بالتفكير في المذاكرة بجدية أكثر للاختبار القادم في تلك المادة (أو أن أدرس بطريقة مختلفة)، سأشتري تذكرة ركن، وسأعمل على إصلاح الأمور بيني وبين
صديقي عندما نتحدث في المرة القادمة".
"سأنتبه للخطأ في إجابة اختباري، وأعتزم القيام بها بشكل أفضل، وسأشتري تذكرة ركن، وسأتصل بصديقي لأخبره أن اليوم السابق كان يومًا سيئًا بالنسبة لي".
"سأعمل بجد أكبر في اختباري القادم، سأتحدث إلى معلمي، سأكون أكثر حرصًا عند ركن السيارة أو الحصول على تذكرة ركن، وسأعرف مشكلة صديقي".
ليس عليك أن تتسم بعقلية معينة لتستاء؛ فمن الذي لن يستاء؟ فأمور مثل علامة متدنية أو أن يصدك صديق أو شخص عزيز ليست أمورًا سارة؛ فليس هناك
من كان يلعق شفتيه في استمتاع، لكنَّ الأشخاص ذوي عقلية النمو لم يقوموا بتصنيف أنفسهم ورفع أيديهم عن الأمر؛ فبرغم شعورهم بالأسى، كانوا متأهبين

للمجازفة، ومواجهة التحديات، والعمل عليها.

إذن، فما الجديد؟

هل هذه فكرة مستحدثة؟ لدينا العديد من الأقوال التي تؤكد أهمية المجازفة وقوة المثابرة، مثل "إذا لم تخاطر بشيء فلن تربح شيئًا" و"إذا لم تنجح في البدء،
حاول، وحاول مرة أخرى" أو "روما لم تُبْنَ في يوم واحد" (بالمناسبة، سعدت عند علمي أن الإيطاليين لديهم التعبير ذاته). الأمر المدهش حقًّا أن الأشخاص ذوي
العقلية الثابتة لن يتفقوا مع هذا، فبالنسبة لهم "إذا لم تخاطر بشيء فلن تخسر شيئًا"، "إذا لم تنجح في البدء فربما ليست لديك المقدرة"، "إذا لم تكن روما قد
بنيت في يوم، فربما لم يكن من المقدر لها أن توجد". بعبارة أخرى، هم يرون أن المخاطرة والجهد أمران قد يكشفان عيوبك ويظهران أنك لست على مستوى المهمة.
في الحقيقة، إنه أمر مثير للدهشة أن ترى إلى أي مدى لا يؤمن الأشخاص ذوو العقلية الثابتة بالجهد!
الجديد أيضًا أن أفكار الناس عن المخاطرة والجهد تنتج عن عقليتهم الأساسية. ليس الأمر أن بعض الأشخاص يتصادف أن يدركوا قيمة تحدي أنفسهم وأهمية
الجهد؛ فأبحاثنا تظهر أن هذا ينتج بصورة مباشرة من عقلية النمو. عندما ندرب الناس على عقلية النمو وتركيزها على التطور، يتبعها تلك الأفكار عن التحدي
والجهد. وعلى نحو مماثل، ليس الأمر أن بعض الأشخاص يتصادف أنهم لا يحبون التحدي والجهد؛ فدائمًا عندما ندرب الأشخاص على العقلية الثابتة بتركيزها
على السمات الثابتة، فسريعًا ما يخشون التحدي ويحطون من قيمة بذل الجهد.
كثيرًا ما نرى كتبًا مثل The Ten Secrets of the World ' s Most Successful People التي تكتظ بها أرفف متاجر الكتب، وتقدم تلك الكتب العديد من
النصائح المفيدة. لكنها عادة ما تكون قائمة من النقاط المنفصلة مثل "خُضْ مجازفات أكثر!" أو "كن مؤمنًا بنفسك!"، وبينما تنظر بإعجاب لمن يستطيعون القيام
بذلك، يكون غير واضح بالنسبة لك كيف تتناسب تلك الأمور بعضها مع بعض، أو كيف يمكنك أن تكون على هذا النحو في يوم ما، فتظل في حالة إلهام لعدة
أيام، ولكن بشكل أساسي يظل لدى أنجح الأشخاص في العالم أسرارهم الخاصة بالنجاح.
وبدلًا من ذلك، عندما تبدأ في فهم العقلية الثابتة وعقلية النمو، سترى بدقة كيف أن شيئًا يؤدي إلى آخر - كيف أن اعتقادك بأن سماتك ثابتة غير قابلة للتغيير
يؤدي إلى كثير من الأفكار والأفعال، وكيف أن اعتقادك بأن سماتك يمكن صقلها يؤدي إلى كثير من الأفكار والأفعال المختلفة، الأمر الذي يقودك في طريق مختلف
تمامًا. وهذا ما نسميه كأطباء نفسيين "تجربة وجدتها! ". لم أشاهد هذا فقط في أثناء بحثي عندما ندرب الناس على عقلية جديدة، ولكن طوال الوقت تصلني
رسائل من الأشخاص الذين قرأوا أعمالي.
إنهم يتعرفون على أنفسهم: "عند قراءتي لمقالك، وجدت نفسي حرفيًّا أقول مرارًا وتكرارًا: "هذا أنا، هذا أنا!". ويرون الصلات: "مقالتك أبهرتني تمامًا. شعرت أني
اكتشفت سر الكون!". ويشعرون بأن عقلياتهم يعاد توجيهها: "أستطيع القول بكل تأكيد أن هناك ثورة شخصية تحدث في تفكيري الخاص، وهو شعور مثير".
ويمكنهم ممارسة هذا التفكير الجديد لأنفسهم و للآخرين: "عملك أتاح لي تحويل عملي مع الأطفال وأن أرى التعليم بنظرة مختلفة"، أو "وددت أن أخبرك
بمدى الأثر - على المستوى الشخصي والعملي - الذي تركه بحثك الرائع على مئات الآلاف من الطلاب".

استبصار الذات: من يمتلك وجهات نظر دقيقة حول خصائصه وحدوده؟

حسنًا، ربما لا يظن الناس ذوو عقلية النمو أنهم "أينشتاين" أو "بيتهوفن"، ولكن أليس لديهم احتمالية أكثر لامتلاك وجهات نظر متضخمة حول قدراتهم
ويحاولون القيام بالأمور التي لا يستطيعون القيام بها؟ في الحقيقة، تُظهر الأبحاث أن الناس سيئون للغاية في تقدير قدراتهم. بدأنا مؤخرًا في ملاحظة من الأكثر
توقعًا أن يقوم بهذا؛ وبالتأكيد، وجدنا أن الأشخاص أساءوا بشدة تقدير أدائهم وقدراتهم، ولكن كان الأشخاص ذوو العقلية الثابتة هم أكثر من قاموا بالتقدير
غير الدقيق لقدراتهم ؛ أما الأشخاص ذوو عقلية النمو فكانوا دقيقين بشكل مدهش.
عندما تفكر بهذا، فإنه يبدو منطقيًّا. إذا اعتقدت، على غرار أصحاب عقلية النمو، أنك تستطيع تطوير نفسك، فأنت متقبل لتلقي معلومات دقيقة عن قدراتك
الحالية، حتى لو كانت غير محبوبة. والأكثر من هذا، إذا كنت موجهًا نحو التعلم مثلهم، فأنت تحتاج إلى معلومات دقيقة حول قدراتك الحالية حتى تتعلم
بفاعلية. ومع ذلك، فإذا كان كل أمر يخضع للتصنيف إذا ما كان جيدًا أو سيئًا بالنسبة لسماتك الثمينة - كما

يفعل الأشخاص ذوو العقلية الثابتة - فسوف تجد
العيوب مكانها في الصورة حتمًا. ستتم المبالغة في تقدير حجم بعض النتائج، ويتم تبرير البعض الآخر،
وقبل أن تعرفها لن تعرف نفسك على الإطلاق.
استنتج "هاوارد جاردنر" في كتابه Extraordinary Minds أن الأشخاص الاستثنائيين لديهم "موهبة خاصة
لتحديد مواطن قوتهم وضعفهم". من المثير
للاهتمام أن يمتلك الأشخاص ذوو عقلية النمو تلك الموهبة.

ما الذي يخبئه القدر؟

الشيء الآخر الذي يمتلكه الأشخاص الاستثنائيون هو الموهبة الخاصة لتحويل الإخفاقات إلى نجاحات
مستقبلية، وهو ما يجمع عليه باحثو الإبداع. في استطلاع
ضم 143 من باحثي الإبداع، كان هناك إجماع كبير على العامل الأول في الإنجاز الإبداعي. وكان هو
بالتحديد المثابرة والمرونة الناتجتين عن عقلية النمو.
ربما تسأل مرة أخرى: "كيف يمكن لاعتقاد واحد أن يقود نحو كل هذا: حب التحدي، والإيمان بالجهد،
والمرونة في مواجهة الإخفاقات، والأعظم من ذلك(والأكثر
إبداعًا!) النجاح؟ في الفصول التالية سترى بالتحديد كيف يحدث هذا: كيف تُغَيّرُ العقليتان ما يسعى إليه
الأشخاص؟ وكيف يرون النجاح؟ كيف تُغَيّرانِ تعريف
الفشــل ودلالتــه وأثــره؟ وكــيف تغــيران المعنــى العمــيق للجــهد؟ ســترى كـيف تنعكـس هـاتان
العقليتـان فـي المدرسـة والرياضـة والعمـل والعلاقـات. ســترى مـن أيـن تـأتي
العقليتان وكيف يمكن تغييرهما.



قم بتنمية عقليتك

ما العقلية التي لديك؟ أجب عن هذه الأسئلة حول الذكاء، اقرأ كل عبارة وقرر إذا ما كنت تتفق معها أو لا.

1.ذكاؤك شيء أساسي للغاية؛ بحيث لا يمكن تغييره بشكل كبير.

2.يمكن تعلم أشياء جديدة، ولكنك لا تستطيع أن تغير مدى ذكائك.

3.مهما كان مدى ذكائك، يمكنك دائمًا أن تغيره إلى حد كبير.

4.يمكنك دومًا تغيير مدى ذكائك إلى حد كبير.

العبارتان رقم 1 و 2 هما عبارتا العقلية الثابتة. والعبارتان رقم 3 و 4 هما عبارتا عقلية النمو. ما العقلية التي اتفقت معها أكثر؟ يمكن أن يكون لديك مزيج من العقليتين، ولكن يميل أغلب الناس لإحداهما.

لديك أيضًا معتقدات حول القدرات الأخرى. فيمكنك أن تستبدل بـ "الذكاء" "الموهبة الفنية" أو "القدرة الرياضية" أو "المهارات التجارية". جَرِّبْ هذا.

الأمر لا يقتصر فقط على قدراتك، ولكنه يشمل أيضًا صفاتك الشخصية. اقرأ تلك العبارات حول التفرد والطابع الشخصي، وقرر إذا ما كنت توافق كثيرًا أو لا توافق كثيرًا على كل منها.

1.لديك شخصية مُعيَّنة، وليس هناك الكثير لتفعله لتغيِّرها.

2.مهما كانت شخصيتك يمكنك دومًا تغييرها بشكل كبير.

3.يمكنك القيام بالأمور بشكل مختلف، ولكن الأجزاء المهمة التي تشكل ما أنت عليه لا يمكن تغييرها.

4.يمكنك دومًا تغيير الأمور الأساسية في شخصيتك.

هنا، العبارتان 1 و 3 هما عبارتا العقلية الثابتة، والعبارتان 2 و 4 تعكسان عقلية النمو. ما العبارات التي اتفقت معها أكثر؟

هل اختلفت عن عقلية ذكائك؟ من الممكن أن تختلف. يتم استخدام "عقلية ذكائك" في المواقف التي تتطلب قدرة ذهنية.

يتم استخدام "عقلية شخصيتك" في المواقف التي تتطلب قدراتك الشخصية، على سبيل المثال، مدى جدارتك بالثقة، أو مدى تعاونك، أو مدى اهتمامك، أو مدى مهارتك الاجتماعية. العقلية الثابتة تجعلك معنيًّا بكيفية الحكم عليك من الآخرين؛ أما عقلية النمو فتجعلك معنيًّا بالتطور.

إليك بعضَ الطرق الأخرى للتأمل في العقليات:

- فكِّر في شخص تعرفه منغمس في العقلية الثابتة. فكِّر في كيف أنه دائمًا ما يحاول إثبات نفسه وكيف أنه مفرط الحساسية تجاه كونه على خطأ أو تجاه ارتكاب الأخطاء. هل تساءلت يومًا عن سبب تصرفه على هذا النحو؟ (هل أنت على هذا النحو؟) الآن يمكنك أن تفهم السبب.
- فكِّر في شخص تعرفه تمرَّس على عقلية النمو، شخص يدرك أن القدرات المهمة يمكن صقلها؛ فكر في أساليب مواجهته للعقبات، فكر في الأمور التي يقوم بها لتوسيع إمكاناته، ما الطرق التي قد تغيِّر بها من نفسك أو توسع بها إمكاناتك؟
- حسنًا، تخيَّل الآن أنك قد قررت تعلم لغة جديدة وأنك اشتركت في حضور درس لتعلم اللغة، بعد جلسات قليلة من بدء الدورة التعليمية، طلب منك المدرس الحضور إلى مقدمة الغرفة وبدأ يطرح عليك الأسئلة الواحد تلو الآخر.

ضع نفسك في العقلية الثابتة: قدرتك على المحك. هل تشعر بأعين الجميع عليك؟ هل ترى وجه المدرس وهو يقيِّمك؟ أتشعر بالتوتر، أتشعر باضطراب وقشعريرة ذاتك؟ ما الذي تفكر فيه وتشعر به أيضًا؟

والآن ضع نفسك في عقلية النمو: أنت مبتدئ؛ فهذا سبب مجيئك إلى هنا، أنت هنا لتتعلم. معلِّمك هو مصدر للتعلُّم. استشعر التوتر الذي يغادرك؛ واستشعر عقلك وهو يتفتح.

الرسالة هي: يمكنك تغيير عقليتك.

الفصل 2

داخل العقليَّتين

عندما كنت امرأة شابة، كنت أريد أن أتزوج رجلًا يشبه الأمراء، وَسِيمًا للغاية وناجحًا للغاية؛ رجلًا عظيمًا. وأردت أن أعمل في مهنة رائعة؛ بحيث لا تكون صعبة للغاية أو محفوفة بالمخاطر؛ أردت أن يحدث لي كل هذا كانعكاس لشخصيتي التي كنت أعيش وفقًا لها. مرت عدة سنوات حتى شعرت بالرضا؛ تزوجت رجلًا رائعًا، ولكنه كان لا يزال يتقدم في عمله. لدي مهنة رائعة، يا للعجب! إنها تحدٍّ مستمر. لم يكن شيئًا سهلًا، فلماذا أشعر بالرضا الآن؟ لقد قمت بتغيير عقليتي.

لقد غيَّرتها بسبب عملي. في أحد الأيام، كنت أنا وطالبتي "ماري باندورا"، التي تدرس شهادة الدكتوراه، نحاول فهم سبب أن بعض الطلاب مشغولون في إثبات قــدرتهم، بينمــا الآخــرون يــدعون الأمــور تمضــي ويتعلمــون. وفجــأة أدركنــا أن للقــدرة معنــيين لا معنــى واحــدًا: قــدرة ثابتــة تحتــاج إلــى الإثبــات، وقــدرة متغــيرة يمكــن تطويرها عبر التعلُّم.

وهكذا تنتج العقليتان. على الفور عرفت العقلية التي أمتلكها؛ أدركت سبب قلقي الدائم حيال الأخطاء والإخفاق؛ وأدركت للمرة الأولى أني أمتلك الخيار.
عندما تدخل إلى عقلية ما، تدخل إلى عالم جديد؛ ففي أحد العالمين - عالم السمات الثابتة - النجاح هو إثبات ذكائك وموهبتك، إثبات نفسك. وفي العالم الآخر -
عالم القدرات المتغيرة - النجاح هو توسيع آفاقك لتعلُّم أمرٍ جديد، أي تطوير نفسك.
في أحد العالمين، الإخفاق - تراجع، الحصول على علامة سيئة، أو خسارة مسابقة، أو الفصل من العمل، أو المقابلة بالرفض - يعني أنك لست ذكيًّا أو موهوبًا. في
العالم الآخر، الإخفاق يعني عدم النمو، عدم الوصول للأشياء ذات القيمة بالنسبة لك، يعني أنك لا تبذل قصارى جهدك.
في أحد العالمين، بذل الجهد أمر سيئ. فهو - مثل الإخفاق - يعني أنك لست ذكيًّا أو موهوبًا؛ فلو كنت ذكيًّا أو موهوبًا، لما احتجت إلى بذل الجهد. أما في العالم
الآخر، فبذل الجهد هو ما يجعلك ذكيًّا وموهوبًا.
لديك الخيار. العقليات هي مجرد اعتقادات، إنها اعتقادات قوية، ولكنها داخل عقلك فقط، وبإمكانك تغيير عقلك. في أثناء قراءتك هذا الكتابَ، فكِّر فيما تَوَدُّ
الوصول إليه وأي من العقليتين ستأخذها معك.

هل النجاح يعني التعلم -أم إثبات أنك ذكي؟

ذات مرة، قال عالم الاجتماع البارز "بنجامين باربر": "لا أقسِّم العالم إلى ضعفاء وأقوياء، أو نجاحات وإخفاقات... أقسِّم العالم إلى متعلمين وغير متعلمين ".
ربــك مــا الــذي قــد يجعــل شــخصًا مـا عـاجزًا عـن التعـلُّم؟ وُلِد الجمـيع ولـديهم دافـع قـوي نحـو التعلـم. الأطفـال يـوسِّعون مـهاراتهم يومـيًّا، ليسـت المـهارات العاديـة
فقط، بل أيضًا أصعب مهارات الحياة، كتعلم المشي والتكلم. لا يحكمون أبدًا على الأشياء بأنها صعبة للغاية أو أنها لا تستحق العناء، الأطفال لا يخافون ارتكاب
الأخطاء أو إهانة أنفسهم؛ فهم يمشون ويقعون وينهضون، إنهم يدفعون أنفسهم للمضي قُدُمًا.
ما الذي يضع حدًّا لهذا التعلم الغزير؟ العقلية الثابتة. بعد أن يصبح الأطفال قادرين على تقييم أنفسهم، يخشى بعضهم مواجهة التحديات، يخشون ألا يكونوا
أذكياء. لقد قمت بدراسة آلاف الأشخاص من سن ما قبل المدرسة إلى ما بعد ذلك، وكان مدهشًا عدد من رفضوا فرصة التعلم.
عرضنا خيارًا على أطفال في سن أربع سنوات: يمكنهم إعادة ترتيب لعبة الصور المقطعة السهلة أو يمكنهم ترتيب أخرى أصعب. حتى في هذه السن الصغيرة،
الأطفال ذوو العقلية الثابتة - الذين يؤمنون بالسمات الثابتة - تمسكوا بحل اللعبة السهلة، وقالوا لنا: إن الأطفال الذين يولدون أذكياء "لا يرتكبون الأخطاء".
أما الأطفال ذوو عقلية النمو - الذين يؤمنون أن بإمكانهم أن يصبحوا أكثر ذكاءً - فقد اعتقدوا أنه خيار غريب، فسألوا أسئلة مثل : لم تطلبين مني هذا يا سيدتي؟
لِمَ قد يرغب شخص ما في حل اللعبة نفسها مرة بعد أخرى؟ واختاروا في كل مرة لعبة أصعب مما قبلها، وصاحت فتاة صغيرة قائلة: "أنا أتوق لحلها!".
إذن فالأطفال ذوو العقلية الثابتة يريدون أن يتأكدوا أنهم سينجحون؛ فالأذكياء يجب أن ينجحوا على الدوام. أما بالنسبة للأطفال ذوي عقلية النمو، فالنجاح
يعني توسيع قدراتهم، يعني أن يصبحوا أكثر ذكاءً.
إحدى فتيات الصف السابع لخَّصَتِ الأمر قائلة: "أعتقد أن الذكاء أمر يجب أن تعمل لتحصل عليه ... فهو لا يُمنح لك ... أغلب الأطفال، إذا لم يكونوا متأكدين
من إجابة ما، فلن يرفعوا أيديهم لإجابة السؤال، ولكني عادةً ما أرفع يدي؛ لأني إذا أخطأت، فسوف يتم تصحيح خطئي، أو سأرفع يدي وأقول: "كيف يمكن
حل هذا؟ أو "أنا لا أفهم هذا، أيمكنك مساعدتي؟"، فبمجرد القيام بهذا أُنَمِّي ذكائي".

ما وراء الألغاز

إن التنازل عن حل لغز ما لا يتساوى أبدًا مع التنازل عن فرصة هامة لمستقبلك. لِنَرَ إذا كان من الممكن أن يحدث هذا، استغللنا موقفًا غير معتاد؛ في جامعة هونج
كونج، كل شيء باللغة الإنجليزية، الدروس باللغة الإنجليزية، والكتب باللغة الإنجليزية، والاختبارات باللغة الإنجليزية، ولكن بعض الطلاب الذين يلتحقون
بالجامعة لا يتكلمون اللغة الإنجليزية بطلاقة؛ فمن المنطقي أن يفعلوا شيئًا حيال هذا الأمر فورًا.
عندما وصل الطلاب إلى الجامعة للتسجيل في عامهم الأول، قمنا بالتعرف على الطلاب غير المتقنين للغة الإنجليزية، وطرحنا عليهم سؤالًا أساسيًّا: إذا وفرت
الكلية دورة تدريبية للطلاب المحتاجين إلى تطوير مهاراتهم في اللغة الإنجليزية، فهل تحضرها؟

قمنـا أيـضًا بقيـاس عقليتـهم مـن خـلال سـؤالهم إلـى أي مـدى يتفقـون مـع عبـارات مثـل: "لـديك قـدر معـين مـن الـذكاء ولا يمكنـك فعـل الكثـير لتغـيير هـذا القـدر".
الأشخاص الذين يتفقون مع عبارات كتلك لديهم عقلية ثابتة.
الأشخاص الذين لديهم عقلية نمو يتفقون مع عبارة "يمكنك دومًا تغيير مدى ذكائك إلى حد كبير".
وفي نهاية الأمر ألقينا نظرة على من وافقوا على حضور دورة تدريبية لدراسة اللغة الإنجليزية؛ الطلاب ذوو عقلية النمو وافقوا موافقة حاسمة، ولكن أولئك ممن
يمتلكون عقلية ثابتة لم يكونوا مهتمين.
ولأنهم يؤمنون بأن النجاح يقوم على التعلم، اغتنم الطلاب ذوو عقلية النمو الفرصة. أما أولئك الذين يمتلكون عقلية ثابتة فلم يرغبوا في كشف قصورهم، وبدلًا
من ذلك، حتى يشعروا بالذكاء على المدى القصير، كانوا على استعداد للمخاطرة بمستقبلهم الجامعي.
هكذا تجعل العقلية الثابتة الناس عاجزين عن التعلم.

الموجات الدماغية تحكي القصة

يمكنك أن ترى الفرق بين الموجات الدماغية للأشخاص، الأشخاص من ذوي العقليتين أتوا إلى معملنا للموجات الدماغية في مدينة كولومبيا، وبينما كانوا يجيبون
عن أسئلة صعبة ويحصلون على تعليقات، كنا شغوفين بمعرفة متى تظهر موجاتهم الدماغية أنهم مهتمون أو منتبهون.
الأشخاص ذوو العقلية الثابتة أظهروا اهتمامًا فقط عندما كانت تعكس التعليقات قدراتهم، أظهرت موجاتهم الدماغية اهتمامًا شديدًا عندما كان يتم إخبارهم
إذا كانت إجاباتهم صحيحة أم خاطئة.
ولكـن عنـدما كـان يتـم تقـديم معلومـات تسـاعدهم علـى التعلـم، لـم يُبـدوا أي علامـة اهتمـام. حتـى عنـدما يتـم التعلـيق علـى إجابتـهم بـالخطأ، لـم يبـدوا أي اهتمـام للتعرف على الإجابة الصحيحة.
الأشخاص ذوو عقلية النمو هم فقط من انتبهوا بشدة للمعلومات التي توسع معرفتهم؛ فبالنسبة لهم فقط التعلم هو الأولوية.

ما أولويتك؟

إذا كان لديك الخيار، فما الذي ستختاره؟ الكثير من النجاحات والفاعلية أم الكثير من التحديات؟
ليس على الناس أن يختاروا بينهما فقط فيما يخص المهام الذهنية، عليهم أيضًا اختيار نوع العلاقة التي يريدونها: هل يريدون علاقة تدعم كبرياءهم أم تلك التي
تتحداهم للازدهار؟ "من هو زوجك المثالي؟"، طرحنا هذا السؤال على الشباب الصغار، وكان هذا ما قالوه لنا.
الأشخاص ذوو العقلية الثابتة قالوا إن الزوج المثالي هو من:
يعاملهم بمثالية.
يشعرهم بالكمال.
يحترمهم.
بعبارة أخرى، الزوج المثالي هو من يحترم قدراتهم الثابتة. يقول زوجي: إنه اعتاد الشعورَ بهذا الشكل، وإنه كان يريد أن يكون مرجع زوجته الوحيد في كل شيء.
لحسن الحظ أنه تخلص من هذه الفكرة قبل أن يلتقي بي.
الأشخاص ذوو عقلية النمو يتمنون زوجًا آخر؛ قالوا: إن الزوج المثالي هو من:
يرى عيوبهم ويساعدهم على التخلص منها.
يدفعهم ليصبحوا أشخاصًا أفضل.
يشجعهم لتعلم أشياء جديدة.
بلا شك هم لا يريدون شخصًا يسيء معاملتهم أو يهدم اعتزازهم بالنفس، ولكنهم يريدون شخصًا يدعم ازدهارهم؛ فهم لم يدّعوا أنهم تطوروا بشكل تام أو
أنهم مخلوقات بلا عيوب ليس هناك المزيد لتتعلمه.
هل تفكر الآن في" كيف يكون الأمر إذا تقابل شخصان لهما عقليتان مختلفتان؟" . تروي لنا سيدة ذات عقلية نمو قصة زواجها من رجل ذي عقلية ثابتة:
لم يكن قد مر وقت طويل على زفافي قبل أن أدرك أني ارتكبت خطأ كبيرًا. في كل مرة أقول قولًا مثل "لماذا لا نحاول الخروج قليلًا؟" أو "أود لو أنك تشاورني قبل
اتخاذ القرارات"، كان يحزن للغاية. وبدلًا من الحديث في الأمر، أقضي ساعة كاملة في إصلاح الضرر الذي حدث لأجعله يشعر بالارتياح مرة أخرى، كما أنه بعد
ذلك يجري نحو الهاتف ليحادث والدته التي دائمًا ما تمطره بعبارات الإعجاب المستمرة التي يبدو أنه بحاجة إليها. كان كلانا لا يزال صغيرًا وكنا حديثي العهد

بالزواج. أردت فقط أن أتواصل معه.
وهكذا كانت فكرة الزوج عن العلاقة الناجحة - تقبُّل كلي بلا نقد - على عكس فكرة الزوجة، وفكرة الزوجة عن العلاقة الناجحة هي مواجهة المشكلات، وهي على
عكس فكرة الزوج؛ فالازدهار بالنسبة لأحدهما كان كابوسًا بالنسبة للآخر.

مرض الرئيس التنفيذي

بالحديث عن التحكم من فوق برج عاجيٍّ والرغبة في أن يُنظر إلى الشخص على أنه شخص كامل، لن تكون مندهشًا عندما تعرف أن هذا ما يسمى عادة "مرض
الرئيس التنفيذي". مَرَّ "لي إياكوكا" بحالة سيئة من هذا المرض، بعد نجاحه في البدء كمدير لشركة كرايسلر موتورز، بدا "إياكوكا" شبيهًا بأطفالنا ذوي السنوات
الأربع، أصحاب العقلية الثابتة؛ ظل ينتج طراز السيارة نفسه مرارًا وتكرارًا فقط بعد إدخال تغييرات سطحية عليها، ولسوء الحظ كانت طرازات لم يرغب أحد في
شرائها.
في هذه الأثناء كانت الشركات اليابانية تعيد التفكير كليًّا بشأن ما يجب أن تبدو عليه السيارات وكيف يجب أن تعمل. ونعلم جميعًا كيف انتهى هذا الأمر. سريعًا
ما اكتسحت السيارات اليابانية السوق.
دائمًا ما يواجه الرؤساء التنفيذيون هذا الخيار، هل ينبغي عليهم مواجهة نقاط ضعفهم أم عليهم أن يصنعوا عالمًا حيث لا يكون لديهم نقاط ضعف؟ اختار "لي
إياكوكا" الخيار الأخير؛ فأحاط نفسه بأشخاص يقدسونه، وأبعد المنتقدين، وسريعًا ما فقد التواصل مع مستقبل مجاله. أصبح "لي إياكوكا" عاجزًا عن التعلم.
ولكـن لا يصـاب الجمـيع بمـرض الـرئيس التنفيـذي؛ يواجـه كثـير مـن القـادة العظمـاء نقـاط ضـعفهم بشـكل منتظـم. عنـدما اسـترجع أداءه الـرائع فـي شـركة كمبـرلي-كلارك، صرح "داروين سميث": "لم أتوقف قط عن محاولة أن أكون جديرًا بالعمل". أولئك الرجال، كطلاب جامعة هونج كونج ذوي عقلية النمو، لا يتوقفون
أبدًا عن الحصول على برامج التقوية.
يواجـه الرؤسـاء التنفيـذيون مـأزقًا آخـر؛ فقـد يختـارون خطـطًا قصـيرة المـدى تزيـد مـن أسـهم الشـركة وتجعلـهم يبـدون كـالأبطال، أو قـد يعملـون علـى التقـدم طويـل
المدى- مخاطرين بتدني سعر أسهمهم في بورصة وول ستريت؛ حيث يضعون الأساس لسلامة الشركة وازدهارها على المدى الطويل.
تمـت الاسـتعانة بـــ "ألبـرت دونـلاب"، الـذي يصـف نفسـه بأنـه ذو عقليـة ثابتـة، لإحـداث تحـولات فـي شـركة صـن بـيم. اختـار "ألبـرت" الإسـتراتيجية قصـيرة المـدى ليبـدو
كالبطل لبورصة وول ستريت، ارتفعت الأسهم ولكن انهارت الشركة.
تم الاتصال بـ "لويس جيرستنر"، المعروف بامتلاكه عقلية نمو، لإحداث تحولات في شركة آي بي إم، وبينما تولى المهمة الجسيمة لإصلاح ثقافة شركة آي بي إم
وسياساتها، تجمدت أسعار الأسهم وسخرت بورصة وول ستريت من هذا الأمر، ووصفوه بالفشل، ومع ذلك، بعد عدة سنوات، قادت شركة آي بي إم مجال
صناعتها مرة أخرى.

التوسعة

الأشخاص ذوو عقلية النمو لا يسعون فقط نحو التحدي، بل يزدهرون به؛ فكلما كبر التحدي، توسعوا أكثر. ولا يمكنك رؤية ذلك بصورة أوضح أكثر مما ستراه
في عالم الرياضة، يمكنك فقط مشاهدة الأشخاص يتوسعون ويزدهرون.
"ميا هام"، أعظم نجمات كرة القدم الأمريكية في عصرها، قالتها بشكل مباشر: "لقد كنت ألعب طوال حياتي؛ مما يعني أني تحديت نفسي أمام لاعبات أكبر سنا
وأكبر حجمًا وأكثر مهارة وأكثر خبرة - باختصار، أفضل مني". في البدء لعبت مع أخيها الأكبر، ثم في سن العاشرة من عمرها اشتركت في فريق الأولاد من سن
الأحد عشر عامًا، ثم ألقت بنفسها داخل فريق الجامعة الأول في الولايات المتحدة. قالت "ميا": "كل يوم كنت أسعى إلى الوصول إلى مستواهم... وكنت أتطور
بأسرع مما حلمت".
كانت "باتريشيا ميراندا" طالبة في المدرسة الثانوية ممتلئة الجسم وغير رياضية وأرادت أن تلعب المصارعة، وبعد خسارتها الفادحة في حلبة المصارعة، قيل لها:
"أنـتِ أضـحوكة". لقـد بكـت فـي البـداية، ثـم شـعرت "لقـد زاد هـذا عزيمتـي ... علـيَّ أن أواصـل المسـير وعلـيَّ أن أعـرف إذا مـا كـان الجـهد والتـركيز والإيمـان والتـدريب
بإمكانها جميعًا إجازتي كلاعبة مصارعة". من أين جاءت بهذه العزيمة؟

نشأت "باتريشيا ميراندا" في حياة خالية من التحدي، لكنها عند وفاة والدتها بمرض تمدد الأوعية الدموية في سن الأربعين، توصلت "باتريشيا" ذات السنوات
العشـر إلى مبـدأ "عنـدما تكـون مسـتلقيًا علـى فـراش المـوت، فـإن أحـد الأشـياء الرائعـة أن تقـول: "لقـد اكتشـفت نفسـي حقـا". لقـد ترسـخ هـذا الشـعور بـإلحاح عنـدما
توفيت أمي. إذا كنت ستتابع الحياة وتفعل الأمور السهلة، فعارٌ عليك". إذن فعندما مَثَّلَتْ لعبة المصارعة تحديًا لها، كانت مستعدة لخوض هذا التحدي.
لقد آتى جهدها ثماره؛ ففي الثانية والعشرين من عمرها، كانت "باتريشيا" هي من ضحكت بالنهاية؛ فازت بمركز في مجموعة وزنها في فريق الأولمبياد الأمريكي،
وعـادت لوطنـها مـن مـدينة أثينـا حاملـة الميـدالية البرونزيـة. ومـاذا بعـد؟ التحقـت بجامعـة ييـل لدراسـة الحقـوق. ألَحَّ عليـها النـاس أن تبـقـى فـي المجـال الـذي هـي علـى
قمته بالفعل، ولكن "باتريشيا" شعرت أن الأمر الأكثر إثارة أن تبدأ من القاع مرة أخرى وترى ما بإمكانها تحقيقه هذه المرة.

التوسع إلى ما هو أبعد من الممكن

أحيانًا ما يتوسع الأشخاص ذوو عقلية النمو حتى يقوموا بما هو مستحيل. في عام 1995 سقط الممثل "كريستوفر ريف" عن ظهر حصان؛ فكُسِر عنقه وانفصل حبله الشوكي عن مخه، وقد شُلَّ جسده تمامًا من أسفل العنق، وقالت العلوم الطبية: " آسفون للغاية ، عليك أن تتأقلم مع هذا الأمر ".
ومع ذلك، بدأ "كريستوفر" برنامجًا تدريبيًّا شاقًّا اشتمل على تحريك كل أجزاء جسده المشلول بمساعدة آلات التنبيه الكهربائي. لماذا ليس بإمكانه تعلُّم الحركة
مرة أخرى؟ لماذا ليس بإمكان عقله إصدار الأوامر مرة أخرى ليستجيب لها جسده؟ حَذَّره الأطباء من أن جسده في حالة إنكار وقد استسلم للإحباط. لقد رأوا مثل
تلك الحالة من قبل وكانت مؤشرًا سيئًا لحالته. ولكن حقًّا، ما الذي كان يفعله "كريستوفر ريف" أيضًا خلال وقته؟ هل كان لديه مشروع أفضل؟
بعد خمسة أعوام، بدأ "كريستوفر" في استعادة الحركة. في البدء تحركت يداه ثم ذراعاه ثم جذعه، لم يكن قد شُفِيَ بعد، لكن أشعة المخ أظهرت أن مخه أصبح
يرسل إشارات مرة أخرى لجسده وأن الجسد يستجيب لتلك الإشارات. لم يُوَسعْ "كريستوفر ريف" قدراته فقط، بل قام بتغيير تام في الطريقة التي ينظر بها العلم
إلى الجهاز العصبي وقدرته على التعافي. وبهذا فتح أفقًا جديدًا تمامًا للأبحاث وسبيلًا جديدًا تمامًا من الأمل للأشخاص الذين يعانون إصابات في الحبل الشوكي.

الازدهار بالشيء المضمون

مـن الواضـح أن الأشـخاص ذوي عقليـة النمـو يزدهـرون عنـدما يوسـعون قـدراتهم. إذن متـى يزدهـر الأشـخاص ذوو العقليـة الثابتـة؟ عنـدما تكـون الأمـور مضـمونة
بمتناول أيديهم. فعندما تصبح الأمور صعبة - حينما لا يشعرون أنهم أذكياء أو موهوبون - يفقدون الاهتمام.
شاهدت هذا يحدث في أثناء متابعتنا لطلاب السنة التحضيرية بكلية الطب خلال الفصل الدراسي الأول لدراسة الكيمياء. بالنسبة لكثير من الطلاب كان هذا ما
قادتهم حياتهم إليه: أن يصبحوا أطباء. وهذا المقرر الدراسي هو ما سيقرر مَنْ منهم سيصبح طبيبًا، كما أنه من أصعب المقررات للغاية؛ فمعدل الدرجات لكل
اختبار لهذا المقرر هو درجة جيد، لطلابٍ نادرًا ما حصلوا على درجة أقل من ممتاز.
بدأ أغلب الطلاب الفصل الدراسي باهتمام كبير بمادة الكيمياء. ولكن خلال الفصل الدراسي حدث أمر ما، الطلاب ذوو العقلية الثابتة ظلوا مهتمين فقط عندما
كانوا يبلون بلاءً حسنًا. وأولئك الذين وجدوا الأمر صعبًا أظهروا انخفاضًا كبيرًا في مستوى الاهتمام والاستمتاع؛ فبالنسبة لهم إذا لم يكن هذا دليلًا على ذكائهم،
فلن يستطيعوا الاستمتاع به.
ذكر أحد الطلاب أنه "كلما زادت صعوبة الأمر، كان عليَّ أن أجبر نفسي على قراءة الكتاب والمذاكرة من أجل الاختبارات، كنت متحمسًا للكيمياء من قبل، ولكن
الآن كلما فكرت فيها ينتابني شعور سيئ في معدتي".
على العكس من هذا، الطلاب ذوو عقلية النمو استمروا في إظهار المستوى المرتفع نفسه من الاهتمام حتى عندما يجدون أنها صعبة للغاية. قال أحد الطلاب: "إنها
أصـعب بالنسـبة لـي بـأكثر ممـا ظننـت، ولكنـها هـي مـا أريـد القيـام بـه؛ فـهي تجعلنـي أكثـر إصـرارًا. عنـدما يخبـرونني أنـي لـن أسـتطيع، يجعلنـي هـذا أواصـل المسـير".
بالنسبة لهم التحدي والاهتمام يسيران جنبًا إلى جنب.
شاهدنا الأمر نفسه بين الطلاب الأصغر سنًّا. قدمنا لطلاب الصف الخامس ألغازًا جذابة أحبوها جميعًا. ولكننا عندما جعلنا تلك الألغاز أصعب، أظهر الأطفال

ذوو العقليـة الثابتـة هبـوطًا حـادًا فـي مسـتوى الاسـتمتاع، كمـا عـدلوا عـن قـرارهم
حيـال أخـذ بعـض الألغـاز معـهم إلـى المـنزل لتجريبـها؛ فكـذب أحـد الطـلاب قـائلًا:
"حسنًا، يمكنك الاحتفاظ بها؛ أنا أمتلك مثلها بالفعل". في الحقيقة كانوا يودون الفرار من تلك الألغاز بسرعة.
انطبق هذا أيضًا على أكثر الأطفال براعة في حل الألغاز؛ فامتلاك "موهبة حل الألغاز" لم يمنع انخفاض مستوى الاستمتاع لديهم.
على الجانب الآخر، الأطفال ذوو عقلية النمو لم يستطيعوا إبعاد أنفسهم عن الألغاز الصعبة؛ فقد كانت هي الألغاز المفضلة لديهم وهي ما أرادوا أن يأخذوها
معهم إلى المنزل. طلب أحد الأطفال: "هل يمكنك أن تكتب أسماء تلك الألغاز حتى تستطيع أمي شراء المزيد لي منها عندما ينتهي ذلك اللغز؟".
منذ فترة قصيرة، كنت شغوفة بالقراءة عن "مارينا سيميونوفا"، المدربة الروسية، التي أعدت طريقة مبتكرة لاختيار تلميذاتها. كان اختبارًا بارعًا للعقلية؛ أخبرتنا
إحـــدى تلميـــذاتها الســـابقات: "علـــى تلميـــذاتها أن يَمْرُرْن بفتـرة تجريبيـة فـي البـداية بينمـا تلاحظـهن لتـرى كـيف يسـتجبن للثنـاء والتصـحيح، أولئـك اللائـى يسـتجبن للتصحيح أكثرهن من يعتبرن جديرات".
بعبارة أخرى، تميز "مارينا" بين من يشعرون بالحماسة تجاه الأمور السهلة - والتي أتقنوها بالفعل - ومن يشعرون بالحماسة تجاه الأمور الصعبة.
لن أنسى أبدًا أول مرة أسمع نفسي أقول: "هذا صعب. هذا ممتع"، تلك اللحظة علمت أني أغير عقليتي.
متى تشعر بالذكاء: عندما تكون خاليًا من العيوب أم عندما تتعلم؟
الأمر يزداد تعقيدًا، فبالنسبة للعقلية الثابتة لا يكفي أن تنجح فقط، لا يكفي أن تبدو ذكيًّا أو موهوبًا، بل عليك أن تكون خاليًا من العيوب إلى حد كبير، وعليك
أن تكون خاليًا من العيوب في الحال.
سألنا أشخاصًا بدءًا من طلاب المدارس الابتدائية حتى الشباب الصغار "متى تشعر بالذكاء؟" الفروق كانت مدهشة؛ أجاب الأشخاص ذوو العقلية الثابتة:
"عندما لا أرتكب أي أخطاء".
"عندما أُنهي أمرًا ما سريعًا ويكون مُتقنًا".
"عندما يكون شيء ما سهلًا بالنسبة لي ولكن لا يستطيع الآخرون فعله".
الأمر بالنسبة لهم هو أن يكونوا مكتملين في هذه اللحظة. أما الأشخاص ذوو عقلية النمو فقالوا:
"عندما يكون الأمر صعبًا للغاية وأنا أحاول بجدية للغاية وأستطيع فعل شيء لم أستطع فعله من قبل".
أو " [عندما [أعمل على شيء لفترة طويلة ثم أبدأ فهمه".
بالنسبة لهم الأمر لا يعني الكمال الفوري، الأمر هو تعلُّم أمرٍ ما بمرور الوقت: مواجهة تحدٍّ وإحراز تقدم.

إذا كان لديك القدرة، فلماذا تحتاج إلى التعلم؟

في الحقيقة، يتوقع الناس ذوو العقلية الثابتة أن تظهر القدرة من تلقاء نفسها قبل أن يحدث أي تعلم.
وبالنهاية، إذا كنت تمتلك القدرة فهي لديك، أما إذا لم
تكن تمتلكها فلن تمتلكها يومًا. أرى هذا طوال الوقت.
من بين كل المتقدمين من كل أنحاء العالم، قبل قسمي بجامعة كولومبيا ستة طلاب جدد للدراسات العليا في عام ما، حصلوا جميعًا على درجات اختبار رائعة،
وحصلوا على علامات كاملة تقريبًا، وتوصيات ثناء من باحثين بارزين، كما أثنت عليهم كليات الدراسات العليا.
استغرق الأمر يومًا واحدًا حتى شعر بعضهم أنهم مُدَّعون تمامًا؛ فبالأمس كانوا بارعين، واليوم أَضْحَوْا فاشلين. إليك ما حدث. نظروا إلى هيئة التدريس ذات
القائمة الطويلة من المطبوعات وقالوا: "يا إلهي! لا أستطيع فعل ذلك". نظروا إلى الطلاب المتقدمين الذين يقدمون مقالات للنشر ويقدمون طلب الحصول على
المنح، وقالوا: "يا إلهي! لا أستطيع فعل ذلك". هم يعرفون كيف يحصلون على درجة ممتاز في الاختبارات، ولكنهم لا يعرفون كيف يقومون بهذا بعد. لقد نسوا
أمر " بعد" .
أليس هذا هو سبب وجود المدرسة، التعليم؟ إنهم هناك ليتعلموا كيف يقومون بهذه الأشياء، لا لأنهم يعرفون كل شيء بالفعل.
أتسـاءل إذا كـان هـذا هـو مـا حـدث مـع "جـانيت كـوك" و"سـتيفن جـلاس". كـانا مراسـلين صـحفيين شـابَّيْنِ وصـلا إلـى القمـة سـريعًا بـاختلاق مقـالات مفبركـة. فـازت
"جانيت كوك" بجائزة بوليتزر عن مقالاتها بصحيفة واشنطن بوست حول ولد عمره ثماني سنوات كان مدمنًا المخدرات. الولد لم يكن له وجود، وقد انتزعت من
"جانيت" جائزتها فيما بعد. "ستيفن جلاس" كان الفتى النابغة لمجلة ذا نيو ريبابليك . كان يبدو أن لديه

قصصًا ومصادر لم تكن موجودة إلا في أحلام المراسلين
الصحفيين، المصادر لم يكن لها وجود، والقصص كانت غير حقيقية.
هل كان على "جانيت كوك" و"ستيفن جلاس" أن يصلا إلى الكمال على الفور؟ هل شعرا أن الاعتراف بعدم المعرفة قد يخزيهما أمام زملائهما؟ هل شعرا أن عليهما أن يكونا كالمراسلين الصحفيين الكبار قبل قيامهما بالعمل الصعب ليتعلما كيف يكونان كذلك؟ كتب "ستيفن جلاس": "كنا نجومًا، نجومًا قبل الأوان، وهو ما
كان الأمر المهم". ينظر إليهما الجمهور على أنهما مخادعان، وأن ما قاما به خديعة، ولكني أراهما موهوبين شابين يائسين، استسلما لضغوط العقلية الثابتة.
كـانت هنـاك حكمـة فـي سـتينيات القـرن الماضـي تقـول: "أن تصـبح خـير مـن أن تكـون". لا تتـيح العقليـة الثابتـة للنـاس رفاهيـة أن يصـبحوا، عليـهم أن يكـونوا كـذلك بالفعل.

درجة الاختبار مستمرة

لِنُلْقِ نظرة عن كثب على ضرورة أن تكون - في العقلية الثابتة - كاملًا في الوقت الحالي. هذا لأن اختبارًا واحدًا - أو تقييمًا واحدًا - يمكنه تقييمك باستمرار.
منذ عشرين عامًا مضت، أتت "لوريتا" وعمرها خمس سنوات وعائلتها إلى الولايات المتحدة، وبعد عدة أيام من مجيئهم أخذتها والدتها إلى مدرسة جديدة؛ حيث
أجروا لها اختبارًا على الفور. الأمر التالي الذي عرفته "لوريتا" أنها في فصلها في روضة الأطفال - ولكنه ليس فصل النسور ، الفصل الراقي في الروضة.
بمرور الوقت، تم نقل "لوريتا" إلى فصل النسور وظلت مع تلك المجموعة من الطلاب حتى أنهت دراستها الثانوية، وجمعت مجموعة كبيرة من الجوائز العلمية
طوال فترة دراستها، ولكنها لم تشعر يومًا بأنها تنتمي إلى هذا المكان.
اختبارها الأول، كما أقنعوها، شخّص قدرتها الثابتة وأظهر أنها لا تصلح للالتحاق بفصل النسور. ناهيك عن كونها طفلة عمرها خمس سنوات، وقد مَرَّت مؤخرًا
بتغيير جذري بالمجيء لدولة جديدة، أو أنه لم يكن هناك مكان لطفل جديد في فصل النسور منذ فترة، أو أن المدرسة قررت أن بإمكانها أن تمر بمرحلة انتقال أكثر
سهولة من خلال فصل محدود أكثر. هناك العديد من الطرق لفهم ما حدث وما يعنيه ذلك. مع الأسف، هي اختارت الطريقة الخطأ؛ ففي عالم العقلية الثابتة،
ليست هناك طريقة لتصبح "نسرًا". إذا كنت "نسرًا" بحق، فستتفوق في الاختبار وستوصف بالنسر على الفور.
هل "لوريتا" حالة نادرة، أو أن هذا المنحى من التفكير أكثر شيوعًا مما نظن؟
لنستكشف هذا، عرضنا على طلاب الصف الخامس صندوقًا مغلقًا من الورق المقوى وأخبرناهم أن به اختبارًا، قلنا لهم إن هذا الاختبار يقيس قدرة دراسية مهمة،
ولم نخبرهم بأكثر من هذا، ثم طرحنا عليهم أسئلة حول الاختبار. أولًا: أردنا أن نتأكد أنهم قبلوا تفسيرنا؛ لهذا سألناهم: "إلى أي مدى تظنون أن هذا الاختبار
يقيس قدرة دراسية مهمة؟". لقد وثقوا جميعهم بما قلته.
ثم سألناهم: "هل تعتقد أن هذا الاختبار يقيس مدى ذكائك ؟"، و"هل تظن أن هذا الاختبار يقيس مدى الذكاء الذي ستصل إليه عندما تكبر؟".
الطلاب ذوو عقلية النمو وثقوا فيما قلناه بأن الاختبار يقيس قدرة مهمة، ولكنهم لم يعتقدوا أنه يقيس مدى ذكائهم، وبالتأكيد لم يعتقدوا أنه يخبرهم عن مدى
الذكاء الذي سيصلون إليه عندما يكبرون. في الحقيقة قال أحدهم: "مستحيل! لا يوجد اختبار يستطيع إخبارنا بهذا".
أما الطلاب ذوو العقلية الثابتة فلم يصدقوا أن بإمكان الاختبار قياس قدرة مهمة. لكنهم اعتقدوا تمامًا في أنه يقيس مدى ذكائهم و مدى الذكاء الذي سيصلون
إليه عندما يكبرون.
لقد أقروا بقدرة اختبار واحد على قياس ذكائهم الأساسي في الوقت الحالي وإلى الأبد، منحوا هذا الاختبار الصلاحية لتحديد ماهيتهم، وهذا سبب أهمية كل نجاح
بالنسبة لهم.
نظرة أخرى على الإمكانات
يعود بنا هذا الأمر إلى فكرة "الإمكانية" وإلى السؤال عما إذا كان باستطاعة الاختبارات والخبراء أن يخبرونا ما إمكاناتنا، ما بوسعنا فعله، كيف سيكون مستقبلنا.
العقليـة الثابتـة تقـول نعـم، باسـتطاعتهم أن يخبرونـا ذلـك. بـإمكانك ببسـاطة أن تقـيس القـدرة الثابتـة فـي الـوقت الحـالي وتتنبـأ بالمسـتقبل مـن خلالـها، فقـط أعطنـا
الاختبار، أو اسأل الخبراء، لسنا بحاجة إلى مطالعة الحظ.

هناك اعتقاد شائع بأنه يمكن معرفة الإمكانية في الوقت الحالي؛ فقد شعر "جوزيف بي. كينيدي" باليقين عندما أخبره "مورتون داوني الابن" بأنه سيكون فاشلًا.
فماذا فعل "مورتن داوني" - الذي أصبح فيما بعد شخصية تليفزيونية ومؤلفًا شهيرًا؟ كان ما قاله "جوزيف كينيدي" بسبب أن "مورتن داوني" كان يرتدي جوارب
حمراء وحذاءً بنيًّا عند ذهابه إلى ملهى ستورك كلوب.
قال له "كينيدي": "مورتن، لا أعرف أحدًا ممن قابلتهم في حياتي يرتدي جوارب حمراء وحذاء بنيًّا ونجح. أيها الشاب الصغير، دعني أخبرك الآن، أنت تُبْدِي تَمَيُّزًا
بالفعل، ولكنك لست متميزًا بطريقة قد تعجب الناس أبدًا".
كـان الخبــراء يعتقــدون أن الكثــير مــن الأشـخاص الأكثـر تفـوقًا فـي عصـرنا لـيس لـهم أي مسـتقبل. "جاكسـون بـولوك" و"مارسـيل بروسـت" و"إلفـيس بريسـلي" و"راي
تشارلز" و"لوسيل بول" و"تشارلز داروين"، كان يُعتقد بأن لديهم جميعًا إمكانات محدودة في مجالاتهم التي اختاروها، وفي بعض تلك الحالات، أغلب الظن أنهم
لم يبرزوا بين من حولهم في وقت مبكر.
ولكن أليست الإمكانية هي قدرة شخص ما على تنمية مهاراته بالقيام بالجهد بمرور الوقت؟ وهذا هو المغزى بالضبط. كيف لنا أن نعرف إلى أين سيصل الإنسان من
خلال الجهد والوقت؟ ومن يدري؟! ربما كان الخبراء على حق بشأن "جاكسون" و"مارسيل" و"إلفيس" و"راي" و"لوسيل" و"تشارلز" فيما يتعلق بمهاراتهم في
ذلك الوقت. ربما لم يكونوا حينها الأشخاص الذين يجب أن يصبحوا عليهم بعد.
ذهبت ذات مرة إلى معرض في لندن لِلَّوْحَاتِ الأولى للرسام "بول سيزان"، في طريقي إلى المعرض تساءلت عما كان عليه "سيزان" وكيف كانت لوحاته في السابق
قبل أن يصبح الرسام الذي نعرفه الآن؟ كنت شغوفةً جدًّا لأن "سيزان" أحد الفنانين المفضلين لديَّ، وهو الرجل الذي مَهَّدَ الطريق لكثير من الفن الحديث. هذا ما
اكتشفته: بعض اللوحات كانت سيئة للغاية، كانت مناظر مضطربة للغاية وبعضها كان عنيفًا، مع رسم بعض الأشخاص بشكل غير متقن. وبرغم أنه كان هناك
بعض اللوحات التي تُنَبِّئُ بمستقبل "سيزان" اللاحق؛ فإن كثيرًا من اللوحات الأخرى لم تنبئ به. هل "سيزان" الأول لم يكن موهوبًا؟ أو أن الأمر استغرق وقتًا
حتى أصبح "سيزان" هو "سيزان" الذي نعرفه؟
يعلم الأشخاص ذوو عقلية النمو أن الإمكانية تستغرق وقتًا حتى تُثمر. وصلتني مؤخرًا رسالة غاضبة من معلم كان قد أجرى أحد استطلاعاتنا، الاستطلاع عن
طالبة افتراضية "جينيفر" التي حصلت على نسبة 65 % في اختبار لمادة الرياضيات، ثم يطلب الاستطلاع من المعلمين أن يخبرونا كيف سيتعاملون مع تلك الطالبة؟
المعلمون ذوو العقلية الثابتة كانوا سعداء جدًّا للإجابة عن أسئلتنا؛ شعروا من خلال معرفة درجة "جينيفر" أن لديهم مدلولًا قويًّا عما هي عليه وما باستطاعتها
فعله، واستفاضوا في اقتراحاتهم. وعلى النقيض، استشاط السيد "ريوردان" غضبًا. كان هذا ما كتبه:
إلى من يهمه الأمر:
باستكمالي للجزء الخاص بالمعلم من استطلاعك الأخير، ينبغي عليَّ أن أطلب أن يتم استبعاد نتائجي من الدراسة، أشعر أن الدراسة في حَدِّ ذاتها غير سليمة من
الناحية العلمية...
بكـل أسـف، يقـوم الاختبـار علـى فرضـية غـير صـحيحة، طـالبًا مـن المعلمـين أن يضـعوا افتراضـات حـول طـالب معـين، ولا يعتمـدون فـي ذلـك علـى شـيء سـوى رقـم فـي
صفحة... لا يمكن قياس الأداء بالاعتماد على تقييم واحد. فلا يمكنك تحديد انحدار خطٍّ ما بقياس نقطة واحدة؛ حيث إنه لا يوجد خط للبدء به. نقطة واحدة من
الزمن لا توضح الاتجاهات، أو التقدم أو عدم بذل الجهد أو القدرة الحسابية...
خالص تحياتي،
مايكل دي. ريوردان
كنت سعيدة بنقد السيد "ريودران" ولم يسعني إلا أن أتفق معه؛ فتقييم محدد في فترة زمنية محددة له أهمية ضئيلة في التعرف على قدرات الشخص، ناهيك
عن قدرته على النجاح في المستقبل.
كان من المحيّر عدد المعلمين الذين رأوا عكس ذلك، وهذا ما كان صميم دراستنا.
فكرة أن تقييمًا واحدًا بإمكانه قياسك باستمرار هو ما أوجد حاجة ملحة لدى ذوي العقلية الثابتة؛ فهذا سبب أنهم يجب أن ينجحوا بشكل مثالي وفوري. من قد
يتحمل رفاهية محاولة التنامي في حين أن كل الأمور على المحك في الوقت الحالي؟
هل هناك طريقة أخرى للحكم على الإمكانات؟ هذا ما ظنَّته وكالة ناسا، عندما كانت تجمع طلبات التحاق رواد فضاء، رفضت الوكالة أشخاصًا لهم سيرة نقية

حافلة بالنجاح، وبدلًا منهم اختارت أشخاصًا ذوي إخفاقات كبيرة استطاعوا التعافي منها. "جاك ويلش"، الرئيس التنفيذي الشهير لشركة جنرال إلكتريك، اختار
مسئولين تنفيذيين للشركة على أساس "المدرج"، أي مقدرتهم على التنامي. تذكّر "مارينا سيميونوفا"، المدربة الشهيرة، التي اختارت الطلاب الذين يمدهم النقد
بالطاقة. أولئك الأشخاص رفضوا جميعهم فكرة القدرة الثابتة واختاروا عقلية أخرى بدلًا منها.

إثبات أنك استثنائي

عندما يختار الأشخاص ذوو العقلية الثابتة النجاح بدلًا من التنامي، فما الذي يحاولون إثباته حقًّا ؟ أنهم استثنائيون، بل أعظم.
عندما سألناهم: "متى تشعر بالذكاء؟"، تحدث كثير منهم عن المرات التي شعروا فيها أنهم أشخاص استثنائيون، أشخاص مختلفون وأفضل من الآخرين.
قبل أن أكتشف العقليات وكيف تعمل، كنت أعتقد أنا أيضًا بأني أكثر موهبةً من الآخرين، بل ربما أكثر جدارة من الآخرين بسبب ملكاتي. الفكرة الأكثر رعبًا، والتي
نادرًا ما تقبلتها، كانت احتمالية أن أكون عادية. قادني هذا النوع من التفكير إلى الحاجة للإثبات المستمر، كل لحظة وكل مظهر كان له دلالة - كان يثبت درجة
ذكائي، ودرجة جاذبيتي، ومدى جدارتي بالحب؛ إذا مَر يوم بشكل جيد، يمكنني أن أنعم بأني الأفضل.
ذات ليلة شتاء قارسة البرودة، ذهبت إلى دار الأوبرا، في تلك الليلة كانت الأوبرا هي كل ما قد تتمناه، وبقي الجميع حتى النهاية، ليس فقط حتى نهاية العرض
بل حتى انتهاء تحية الجمهور وإسدال الستائر. ثم تدفقنا جميعًا إلى الشارع وكنا جميعًا بحاجة إلى سيارات أجرة. أتذكّر هذا بوضوح. كان هذا بعد منتصف الليل
وبلغت الحرارة 7 درجات، كانت هناك رياحٌ قوية وبمرور الوقت أصبح حالي مزريًا أكثر وأكثر؛ فقد كنت جزءًا من الحشد غير المتمايز، فما الفرصة التي لدي لأثبت
أنــــي اســــتثنائية؟ وفجــــأة وقفــــت ســــيارة أجــــرة بجــواري مباشــرة، كــان مقبــض البــاب الخلفــي أمــام يــدي بالضــبط، وعنــد دخولــي الســيارة أفصــح الســائق قــائلًا: "كنــتِ مختلفة". لقد عشت من أجل تلك اللحظات. لم أكن استثنائية فقط، بل يمكن ملاحظة ذلك من مسافة بعيدة.
نزعة الاعتزاز بالنفس تشجع هذا النوع من التفكير، بل تبتكر وسائل لتساعدك على إثبات امتيازك. لقد رأيت مؤخرًا إعلانًا لمنتج كهذا. اثنان من أصدقائي يرسلان لي
سنويًّا قائمة مزوَّدة برسوم توضيحية لأفضل عشرة أشياء لم يقدموها لي في العيد. منذ شهر يناير حتى شهر نوفمبر يقصون صور أشياء من كتالوجات السلع أو
يقــومون بتنزيلــها مــن الإنتــرنت. فــي شــهر ديسـمبر يختـارون الأشـياء الفـائزة. أحـد أفضـل الأشـياء بالنسـبة لـي طـوال الـوقت هـو مرحـاض متنقـل، والـذي بـإمكانك طـيّه
وإعادته إلى جيبك بعد استعماله. هذا العام الهدية المفضلة بالنسبة لي كانت مرآة "أنا أحب شخصيتي"، وهي مرآة مكتوب على الجزء السفلي منها عبارة "أنا
أحب شخصيتي" بأحرف كبيرة، وبالنظر إليها يمكنك توجيه تلك الرسالة إلى نفسك ولا تنتظر من العالم الخارجي أن يعلن عن تميزك.
بالطبع، المرآة ليست مضرة إلى حد كبير. المشكلة هي حين يصبح التميز يعني الشخص الأفضل من الآخرين ، إنسانًا له قيمة أكثر من الآخرين، شخصًا أعظم،
شخصًا مستحقًا.

استثنائي، أعظم، مستحق

"جون ماكنرو" كان ذا عقلية ثابتة: اعتقد أن الموهبة هي كل شيء، لم يكن يحب أن يتعلم، لم يزدهر في التحديات، عندما تصبح الأمور أصعب كان كثيرًا ما يقف
مكتوف الأيدي. ونتيجة لذلك، باعترافه الشخصي، لم يبذل قصارى جهده.
ولكن موهبته كانت عظيمة للغاية؛ فقد كان لاعب التنس الأول في العالم لمدة أربع سنوات. هنا يخبرنا كيف كان شعوره عندما كان اللاعب الأول؟
كان "ماكنرو" يستخدم غبار نشارة الخشب ليمتص العرق من يديه في أثناء المباريات، ولكن هذه المرة لم يعجبه غبار النشارة، فتوجه إلى وعاء النشارة وأسقطه
بمضربه؛ فذهب إليه وكيل أعماله "جاري" مسرعًا ليعرف المشكلة. يقول "ماكنرو":
سألت وكيل أعمالي: "هل تسمي هذا نشارة خشب؟" كنت في الواقع أصرخ في وجهه؛ فقد كانت النشارة مطحونة بشدة! قلت له: "إنها تشبه سم الفئران، ألا
يمكن أن تفعل أي شيء بشكل صحيح؟". هرول "جاري" مبتعدًا، وبعد عشرين دقيقة عاد ومعه وعاء جديد من نشارة الخشب الخشنة ونقص من ماله عشرون
دولارًا؛ فقد كان عليه أن يدفع لأحد موظفي الاتحاد لينشر لوحًا من الخشب. هذا هو ما يعنيه أن تكون الأول.

أكمل حديثه ليروي لنا كيف أنه تقيأ ذات مرة على امرأة يابانية وقورة في أثناء إجرائها حوارًا معه في برنامج. في اليوم التالي، انحنت إليه واعتذرت له وقدمت له
هدية. صرح "ماكنرو" قائلًا: "هذا أيضًا هو ما يعنيه أن تكون الأول".
كـل شـيء متعلـق بـك... "هـل حصـلت علـى كـل مـا تحتـاج إليـه؟ هـل كـل شـيء علـى مـا يـرام؟ سـندفع لـك مقـابل هـذا، سـنقوم نحـن بفعـل هـذا، سـنستجدي رضـاك".
عليك فقط أن تفعل ما تريد؛ وسيكون رد فعلك تجاه أي شيء خلاف ذلك: "فلتخرج من هنا"، ولفترة طويلة لم يزعجني هذا، فهل سيزعجك؟".
فدعنا نَرَ، إذا كنت ناجحًا، فأنت أفضل من الآخرين، حتى يصل بك الأمر إلى تحقيرهم وإذلالهم. بالنسبة للعقلية الثابتة هذا هو ما يعبر عن الاعتزاز بالنفس.
ولبيـــان الفـــرق، لنلـــقِ نظـــرة علـــى "مـايكل جـوردان" - الرياضـي ذي عقليـة النمـو بـلا منـازع - الـذي يصـرح العـالم بعظمتـه دومًا بكلمـات مثـل: "سـوبرمان"، "القـوة المجسدة"، "العظمة ترتدي حذاءً رياضيًّا". إذا كان أحد لديه سبب ليعتقد في نفسه أنه استثنائي، فهو "مايكل جوردان". وكان هذا ما قاله عندما أحدثت عودته
إلى لعب كرة السلة ضجة عارمة: "لقد أذهلني مستوى الضجة التي أحدثتها عودتي إلى اللعب.... كان الناس يمدحونني كما لو كنت رمزًا تاريخيًّا أو شيئًا من هذا
القبيل. كان أمرًا محرجًا للغاية، أنا إنسان كأي شخص آخر".
عرف "جوردان" مدى الجهد الذي بذله لتنمية قدراته، لقد كافح ونما، ولم يكن بالأساس شخصًا أفضل من الباقين.
يحكي "توم وولف" في كتابه The Right Stuff عن صفوة الطيارين الحربيين الذين يعتنقون فكر العقلية الثابتة بشدة، وبنجاحهم في اختبار صارم تلو الآخر،
يظنون أنهم استثنائيون، أي كأنهم ولدوا أذكى من الآخرين وأكثر شجاعة. ولكن اختلف عنهم "تشاك ييجر" بطل الكتاب؛ حيث قال: "لا يوجد ما يسمى بطيار
بالفطرة. مهما كانت مَلَكتي أو مواهبي، فأن أصبح طيارًا كفئًا كان أمرًا شاقًّا، كانت بحق خبرة تعلم دائمة.... الطيارون الأفضل يطيرون أكثر من الآخرين؛ ولهذا
هم الأفضل". مثل "مايكل جوردان"، كان "تشاك" إنسانًا؛ لقد قام بتوسعة قدراته إلى أبعد مما يقوم به أغلب الناس.
باختصار، الناس الذين يؤمنون بالسمات الثابتة يشعرون بضرورة مُلِحَّةٍ للنجاح، وعندما ينجحون قد يشعرون بما هو أكثر من الفخر، قد يشعرون بنوع من
الاستعلاء؛ إذ إن النجاح يعني لهم أن سماتهم الثابتة أفضل من سمات الآخرين.
ومع ذلك، فهناك تساؤل يكمن خلف هذا الاعتزاز بالنفس في العقلية الثابتة: إذا كنت شخصًا عاديًّا عندما تكون ناجحًا، فماذا تكون عندما تصبح غير ناجح؟

العقليات تغير معنى الإخفاق

عشقت أسرة "مارتن" ابنهم "روبرت" ذا الأعوام الثلاثة، ودائمًا ما تباهوا بإنجازاته. لم يكن هناك طفل لديه مثل تألق ابنهم وإبداعه. ثم فعل "روبرت" أمرًا لا
يغتفر؛ حيث لم يتم قبوله بالحضانة الأولى في نيويورك. وبعد ذلك، بردت مشاعر الأسرة تجاه "روبرت"؛ لم يعودوا للحديث عنه بالطريقة نفسها، ولم يستمروا
في معاملته بالفخر والعاطفة كما كانوا يعاملونه من قبل، لم يعد هو ابنهم "روبرت" الصغير متقد الذكاء؛ فقد أصبح شخصًا أضر بسمعته وأخزاهم.
وكما أشارت مقالة في جريدة نيويورك تايمز ، فقد تم تحويل الإخفاق من فعل (أنا فشلت) إلى هوية (أنا فاشل). هذا صحيح وخصوصًا في العقلية الثابتة.
عندما كنت طفلة، أنا أيضًا كنت خائفة من أن ألقى مصير "روبرت" نفسه. في الصف السادس، كنت أَفْضَلَ من يتهجى الكلمات في مدرستي. ناظر المدرسة أرادني
أن أشترك في مسابقة على مستوى المدينة ولكني رفضت. في الصف التاسع، تفوقت في مادة اللغة الفرنسية، وأرادني المعلم أن أدخل مسابقة على مستوى المدينة،
ولكني رفضت مرة أخرى. لماذا قد أخاطر بالتحول من النجاح إلى الفشل؟ من فائزة إلى خاسرة؟
خاف "إرني إلس"، لاعب الجولف العظيم، أيضًا من هذا الأمر. فاز "إلس" أخيرًا ببطولة رئيسية بعد خمس سنوات من الخسارة؛ حيث بقيت المباريات تفلت من
بين يديه الواحدة تلو الأخرى. ماذا لو كان خسر هذه البطولة أيضًا؟ قال "إلس" لنا: "كنت سأصبح شخصًا مختلفًا". كان سيصبح فاشلًا.
في شهر أبريل من كل عام عندما تصل إلى الطلاب الأظرف الهزيلة - أظرُف رفض طلب الالتحاق - من الكليات تتسبب في حدوث إخفاقات لا حصر لها في كل أنحاء
الدولة. فيصبح آلاف الباحثين اللامعين الشباب "الفتاة التي لم يتم قبولها في جامعة برنستون" أو "الشاب الذي لم يتم قبوله في جامعة ستانفورد".

اللحظات الفارقة

حتى في عقلية النمو، قد يكون الإخفاق تجربة مؤلمة، ولكنها لا تحدد من أنت، إنها مشكلة يمكن مواجهتها والتعامل معها والتعلم منها.
"جيم مارشال"، اللاعب السابق في خط دفاع فريق مينيسوتا فايكنج لكرة القدم الأمريكية، يروي ما تسبب بسهولة في فشله. في مباراة مع فريقه ضد فريق سان
فرانسيسكو 49، وضع "مارشال" الكرة على الأرض والتقطها وجرى ليسجل نقطة بينما هلل الجمهور، ولكنه جرى في الاتجاه الخطأ؛ لقد سجل نقطة للفريق
الخطأ في مباراة مذاعة على التليفزيون الوطني.
كانت أكثر لحظات حياته تدميرًا، الفضيحة كانت عارمة. ولكن خلال فترة الاستراحة، قال "مارشال": "إذا ارتكبت خطأ، فعليك أن تصححه، أدركت أن لدي
الخيار، يمكنني أن أظل في مأساتي أو يمكنني أن أفعل شيئًا حيالها". متمالكًا نفسه من أجل النصف الثاني من المباراة؛ لعب بأفضل ما فعله طوال حياته وشارك
في انتصار فريقه.
لم يتوقف عند ذلك الحد؛ تحدث إلى المجموعات، وقام بالرد على الخطابات التي تدفقت من الناس الذين تشجعوا أخيرًا للاعتراف بتجاربهم المخجلة، زاد من
تركيزه خلال المباريات. وبدلًا من أن يجعل التجربة تحدد من هو، تولى هو زمام السيطرة عليها؛ استغلها ليصبح لاعبًا أفضل، وكما يعتقد، شخصًا أفضل.
بينما في العقلية الثابتة، خسارة المرء لنفسه بسبب الإخفاق يمكن أن تكون دائمة، كالصدمة التي تظل تلاحقه. كان "برنارد لوسو" أحد أفضل الطباخين في
العالم. عدد ضئيل فقط من المطاعم في كل أنحاء فرنسا حصلوا على التصنيف الرفيع ذي النجوم الثلاثة، وذلك في دليل ميشلان جايد، دليل المطاعم الأكثر
احترامًا في أوروبا. كان مطعم "برنارد" واحدًا من تلك المطاعم. ومع ذلك، بعد إصدار نسخة ميشلان جايد لعام 2003 بفترة قصيرة، انتحر السيد "لوسو"، بعد أن
خسر نقطتين في دليل آخر، ليهبط من تسع عشرة نقطة (من أصل عشرين) إلى سبع عشرة نقطة في دليل المطاعم GaultMillau . وانتشرت الشائعات بأنه قد
يخسر أحد نجومه الثلاثة في النسخة الجديدة من ميشلان جايد . وبرغم أنه لم يخسر النجمة فإن الإحساس بالفشل قد تملك منه.
لقد كان "لوسو" رياديًّا؛ فهو أحد رواد "فن الطبخ الفرنسي الحديث"، ليستبدل بالصوص التقليدي من الزبد والكريمة الخاص بالمطبخ الفرنسي النكهة المبهرة
الخاصة بالمأكولات ذاتها. كان رجلًا ذا طاقة هائلة، كما كان رائد أعمال. وبالإضافة لمطعمه ذي النجوم الثلاثة، أنشأ أيضًا ثلاثة مطاعم أخرى في باريس، وكتب
عددًا من كتب الطهي، وأسس خطًّا لإنتاج الأغذية المجمدة. قال "لوسو": "أنا مثل إيف سان لوران، أقوم بتصميم كلٍّ من الأزياء الراقية والملابس الجاهزة".
رجل له تلك الموهبة والإبداع من المفترض أنه قد خطط لمستقبل مُرضٍ، سواء بالحصول على نقطتي النجمة الثالثة أم بدون الحصول عليهما. في واقع الأمر قال
مدير دليل GaultMillau إنه لم يكن أحد يتخيل أن تصنيفهم لمطعم "لوسو" قد يودي بحياته. ولكن في العقلية الثابتة هذا أمرٌ محتمل. تصنيفهم المتدني قدم له
تعريفًا جديدًا لذاته: الفشل؛ فرحل.
الأمر الذي يدعو إلى الدهشة هو ما الذي قد يُعد فشلًا بالنسبة للعقلية الثابتة. فلنوضح ذلك...

نجاحي هو فشلك

في الصيف الماضي ذهبت أنا وزوجي إلى مزرعة ركوب خيل، كان الأمر غريبًا بالنسبة لنا للغاية؛ إذ إنّ أحدًا منا لم يلمس حصانًا قط. وذات يوم، انضممنا إلى فصل
تعلم الصيد باستخدام ذبابة الصيد الصناعية. كان يدرسه لنا صياد يبلغ من العمر ثمانين عامًا له هيئة رعاة البقر، وقد علمنا كيف نلقي صنارة الصيد، ثم أطلق
لنا العنان.
أدركنا مبكرًا أنه لم يعلمنا كيف نعرف أن سمك السلمون قد التقط الطُّعم (فهم لا يجذبون الصنارة، وعليك أن تترقب ظهور فقاعة في المياه)، ولم يعلمنا ما علينا
فعله عندما يلتقط السلمون الطُّعم (أن نسحب الصنارة إلى أعلى)، كما لم يعلمنا كيف نسحب سمك السلمون إذا ما وصلنا إلى تلك المرحلة وحدثت المعجزة بأن
يلتقط السمك الطعم (أن نسحب السمكة في المياه وألا نرفعها في الهواء). حسنًا، مر الوقت، والتقط البعوض الطعم، لا السلمون. لم يحرز أحد من المشتركين في
فصل تعلم الصيد تقدمًا ولو بسيطًا. وفجأة حققت نجاحًا باهرًا، التقطت سمكة سلمون طائشة الطعم ثم

أرشدني الصياد، الذي تصادف وجوده وقتها، إلى باقي
الخطوات. لقد حظيت بسمكة سلمون ملونة لنفسي.
ردة الفعل #1: أقبل زوجي "ديفيد" متهللًا بفخر قائلًا: "الحياة معك مثيرة للغاية!".
ردة الفعل #2: في المساء دخلنا إلى غرفة الطعام، وجاء رجلان نحو زوجي وقالا: "كيف تواجه هذا الأمر يا
ديفيد؟". نظر إليهم "ديفيد" بلا أي تعبير على وجهه،
فلـم يكـن لـديه أيـة فكـرة عمـا يتحـدثان عنـه. بالتأكيـد لـم يعـرف مـا يقصـدانه، لقـد رأى
أن اصـطيادي للسـمكة كـان أمـرًا مثـيرًا، ولكنـي كنـت أعـرف مـا كـانا يقصـدانه
بالتحديد. لقد توقعا أن يشعر "ديفيد" بالنقص وأقدما علينا ليتضح أن هذا قطعًا ما عناه نجاحي لهما.

تهرب، اخدع، وَبِّخْ: ليست وصفة للنجاح

بعيدًا عن مدى الألم الذي قد يسببه الإخفاق في العقلية الثابتة، تلك العقلية لا تقدم لك وصفة ناجحة
للتغلب على الإخفاق. إذا كان الفشل يعني أنك تفتقد
الكفاءة والإمكانية - أي أنك شخص فاشل - فإلى أين المفر؟
فـي أحـد الأبحـاث، طـلاب فـي الصـف السـابع أخبرونـا عمـا سـيكون رد فعلـهم تجـاه إخفـاق
دراسـي - كالحصـول علـى درجـات متـدنية فـي اختبـار مـادة جـديدة مثـلًا. قـال
الطلاب ذوو عقلية النمو، الأمر الذي ليس مفاجئًا: إنهم سيذاكرون بجدية أكبر للاختبار التالي. أما هؤلاء ذوو
العقلية الثابتة فقالوا إنهم سيذاكرون بشكل أقل
للاختبار التالي. فإذا لم تكن لديك القدرة، فلِمَ تضيّع وقتك؟ وقالوا إنهم قد يفكرون بجدية في الغش!
باعتقادهم أنه إذا لم تكن لديك القدرة فعليك فقط أن
تبحث عن طريقة أخرى.
والأكثـر مـن ذلـك، أنـهم بـدلًا مـن محاولـة التعلـم والتغلـب علـى إخفاقاتـهم
ومعالجتـها، فالأشـخاص ذوو العقليـة الثابتـة قـد يحـاولون فقـط معالجـة إحسـاسهم
بالاعتزاز بأنفسهم، على سبيل المثال قد يبحثون عمن هم أسوأ حالًا منهم.
طلاب الجامعة، بعد حصولهم على درجات متدنية في اختبار ما، عندما تتاح لهم فرصة الاطلاع على
اختبارات زملائهم، ينظر الطلاب ذوو عقلية النمو إلى درجات
الطلاب الذين حصلوا على درجات أفضل منهم. فهم كالعادة يريدون معالجة القصور لديهم، لكن الطلاب
ذوي العقلية الثابتة اختاروا أن ينظروا إلى اختبارات
الطلاب الذين حصلوا على درجات متدنية للغاية ؛ تلك كانت طريقتهم للشعور بحال أفضل حيال أنفسهم.
يروي "جيم كولينز" في كتابه Good to Great عن شيء مشابه لهذا في عالم الشركات. حينما انطلقت
شركة "بروكتر آند جامبل" إلى تجارة المنتجات الورقية، لم
تهتم لذلك شركة "سكوت بيبر"، التي كانت رائدة الصناعات الورقية حينها، وبدلًا من حشد جهودهم
ومواجهة هذا الأمر، قالوا: "حسنًا... على الأقل هناك من
هو أسوأ حالًا منا في تلك التجارة".
الأسلوب الآخر الذي يتبعه الأشخاص ذوو العقلية الثابتة لمحاولة إصلاح شعورهم بالاعتزاز بالنفس بعد
الإخفاق، هو إلقاء اللوم أو اختلاق الأعذار. لنرجع إلى
"جون ماكنرو".
لـم يكـن يـومًا مخطـئًا؛ فمـرة خسـر مبـاراة لأنـه كـان يعـاني الحمـى، ومـرة خسـر مبـاراة
لأنـه كـان يعـاني آلامَ الظـهر، ومـرة وقـع ضـحية للتوقعـات، ومـرة كـان ضـحية
لصحف الفضائح، ومرة خسر مباراة أمام صديق لأن الصديق كان واقعًا في الحب وهو ليس واقعًا في
الحب، ومرة خسر لأنه تناول الطعام قبل المباراة بوقت قليل
للغاية، وخسر مرة لأنه كان سمينًا للغاية، ومرة لأنه كان نحيفًا للغاية، وخسر ذات مرة لأن الطقس كان
باردًا للغاية ومرة أخرى لأن الطقس كان حارًّا للغاية،
خسر مرة لأنه لم يكن متدربًا بشكل كافٍ، وخسر ذات مرة لأنه قد أفرط في التدريب.
أكثـر خسـاراته المفجعـة، والتـي لا تزال تبقيـه مسـتيقظًا طـوال الليـل، كـانت خسـارته فـي
دورة فرنسـا المفتوحـة عـام 1984. لمـاذا خسـر بعـد تقـدمه علـى "إيفـان لينـدل"
بنقطتين مقابل لا شيء؟ طبقًا لما قاله "ماكنرو": إنه لم يكن خطأه، بل بسبب مصور شبكة إن بي سي
الذي نزع سماعاته وبدأت تصله الضوضاء من الجهة الأخرى
للملعب.
ليس خطأه؛ إذن فهو لم يتدرب على تحسين قدرته على التركيز أو على تحكمه الانفعالي.
يقول "جون وودن" مدرب كرة السلة الأسطوري: إنك لن تصبح فاشلًا إلا عندما تبدأ في اللوم. ما يعنيه أنك
قد تظل في مرحلة التعلم من أخطائك إلى أن تبدأ في
إنكارها.
عنـدما تـداعت شـركة إنـرون، كبـرى شـركات الطاقـة، بسـبب ثقافتـها القائمـة علـى
الغطرسـة، فخطـأ مـن هـذا؟ يصـر "جـيفري سـكيلينج"، الـرئيس التنفيـذي للشـركة

والخبير المقيم، أنه ليس خطأه. كان خطأ العالم؛ لم يقدِّر العالم ما تحاول شركة إنرون فعله. فماذا عن تحقيق وزارة العدل في قضية النصب الكبرى التي كان
"جيفري سكيلينج" متهمًا بها؟ "عمل ساحرات".
كان للرئيس التنفيذي "جاك ويلش"، ذي عقلية النمو، رَدُّ فعل مختلف تمامًا تجاه أحد إخفاقات شركة جنرال إلكتريك. عام 1986 قامت شركة جنرال إلكتريك
بشراء شركة كيدر بيبودي، وهي شركة مصرف استثماري في بورصة وول ستريت. فور إتمام الصفقة، واجهت شركة كيدر بيبودي فضيحة فساد داخلي. وبعد عدة
سـنوات، كـانت الفاجعـة مـرة أخـرى والتـي تسـبب بـها "جـوزيف جـيت" المتـاجر بـالأوراق الماليـة الـذي قـام بحزمـة مـن المعـاملات الوهميـة وصـلت إلـى مئـات الملايـين مـن
الدولارات، حتى يرفع علاوته. قام "ويلش" بالاتصال بأربعين من أهمِّ زملائه في شركة جنرال إلكتريك لينقل إليهم الخبر السيئ وليعتذر لهم بشكل شخصي، قال
"ويلش" عن هذا الأمر: "لقد لُمت نفسي على تلك الفاجعة".

العقلية والاكتئاب

ربما كان "برنارد لوسو"، الطباخ الفرنسي، مكتئبًا فقط. هل فكرت في ذلك؟
كطبيبة نفسية ومربية، أنا مهتمة - بالفعل - بالاكتئاب؛ فهو منتشر للغاية في أروقة الجامعة، وخصوصًا في شهري فبراير ومارس. الشتاء لم ينتهِ بعد كما لم
يقترب فصل الصيف بعد، تكدست الأعمال وغالبًا ما تكون العلاقات منهكة، فاتضح لي منذ وقت طويل أن مختلف الطلاب يتعاملون مع الاكتئاب بطرق مختلفة
للغاية؛ بعضهم يدع الأمور تزداد سوءًا، والبعض الآخر، برغم شعورهم بالبؤس، يثابرون. فيدفعون أنفسهم لحضور الدروس، ويواصلون العمل، ويعتنون
بأنفسهم - حتى إذا ما شعروا بالتحسن تكون حياتهم لم تصب بأذى.
منذ وقت قريب، قررنا أن نعرف إذا ما كان للعقليات دور في هذا الفارق. لنقف على هذا، قمنا بقياس عقليات الطلاب، ثم طلبنا منهم كتابة مذكرات يومية على
الإنترنت لمدة ثلاثة أسابيع في شهري فبراير ومارس، يجيبون كل يوم عن أسئلة حول حالتهم المزاجية وأنشطتهم وكيفية مواجهتهم للمشكلات. وهذا ما اكتشفناه:
أولًا، الطلاب ذوو العقلية الثابتة كانوا يعانون مستوى أعلى من الاكتئاب؛ أظهرت تحليلاتنا أن هذا بسبب أنهم ظلوا يتأملون مشكلاتهم وإخفاقاتهم، كما أنهم
كـانوا يعـذبون أنفسـهم بفكـرة أن الإخفـاقات تعنـي أنـهم غـير أَكْفَاء أو جـديرين: قـال أحـدهم: "ظلـت تـدور فـي رأسـي عبـارة: أنـت أحمـق"، وقـال آخـر: "لـم أسـتطع
التخلص من فكرة أن هذا الأمر انتقص من رجولتي". مرة أخرى، صنفتهم الإخفاقات وتركتهم بلا سبيل نحو النجاح.
وكلما شعروا بالاكتئاب أكثر، استسلموا أكثر؛ ولم يتخذوا ردة فعل لحل مشكلاتهم؛ فعلى سبيل المثال، لم يذاكروا كما ينبغي لهم أن يفعلوا، ولم يسلموا
واجباتهم في الوقت المحدد، كما لم يستمروا في القيام بأعمالهم المعتادة.
وبـرغم أن الطـلاب ذوي العقليـة الثابتـة أظـهروا معـدل اكتئـاب أكبـر، فـإن كثـيرًا مـن الطـلاب ذوي عقليـة النمـو كـانوا يشـعرون بالتعاسـة فـي موسـم ذروة الشـعور
بالاكتئاب ذلك. وهنا رأينا أشياءَ مدهشة للغاية؛ كلما شعر الطلاب ذوو عقلية النمو باكتئاب أكبر، اتخذوا ردة فعل أكبر لمواجهة مشكلاتهم، وعملوا أكثر على
مواصلة أعمالهم الدراسية، وعملوا أكثر على مواصلة حياتهم. كلما شعروا بسوء أكبر، يصبحون أكثر إصرارًا!
في الواقع، من خلال ما فعلوه تجاه الاكتئاب، قد يكون من الصعب التعرف على مدى شعورهم بالاكتئاب.
ها هي ذي قصة رواها لي شاب صغير:
كنت في عامي الأول في الجامعة، وكانت تلك المرة الأولى التي أبتعد فيها عن موطني. كان الجميع غرباء بالنسبة لي، والمواد الدراسية كانت صعبة، وبمرور السنة
ببطء ازداد شعوري بالاكتئاب أكثر وأكثر، حتى وصل الأمر إلى أني كنت أنهض بصعوبة من السرير في الصباح. ولكن في كل يوم كنت أجبر نفسي على النهوض
والاستحمام والحلاقة والقيام بكل الأعمال التي عليَّ أن أقوم بها. وذات يوم تدهور الأمر للغاية فقررت أن أطلب المساعدة؛ فذهبت إلى المدرِّسة المساعدة لمادة علم
النفس وطلبت منها النصيحة.
سألتني: "هل تحضر دروسك؟".
أجبتها: "نعم".
سألتني: "هل تواصل قراءاتك؟".
أجبت: "نعم".

سألتني: "هل تبلي حسنًا في اختباراتك؟".
أجبتها: "نعم".
فقالت: "حسنًا، إذن أنت لست مكتئبًا".
نعم، لقد كان مكتئبًا، ولكنه كان يواجه ذلك بالطريقة التي يقوم بها الأشخاص ذوو عقلية النمو - بالإصرار.
أليست الحالة المزاجية لها علاقة وثيقة بهذا الأمر؟ أليس بعض الناس يكونون سريعي التأثر بالفطرة، بينما يلقي الآخرون بالمشكلات وراء ظهورهم؟ بالتأكيد تلعب
الحالة المزاجية دورًا في هذا، ولكن العقلية لها الدور الرئيسي في القصة. عندما تدرب الناس على عقلية النمو، فهي تغير تمامًا الطريقة التي يتفاعلون بها مع مزاجهم الحزين؛ كلما شعروا أكثر بالسوء، شعروا بتحفيز أكثر، وتصدوا أكثر للمشكلات التي تواجههم.
باختصار، عندما يعتقد الناس في السمات الثابتة، فهم في خطر دائم من أن يتم تقييمهم بالإخفاق. فبإمكانه تحديدهم بشكل دائم؛ فمهما كان ذكاؤهم أو موهبتهم، يبدو أن تلك العقلية تجردهم من سبل مواجهتهم للمشكلات.
أما عندما يؤمن الناس بأن الصفات الأساسية يمكن تطويرها، فربما تظل تؤلمهم الإخفاقات، لكن تلك الإخفاقات لا تحدد صفاتهم الأساسية. وإذا كان يمكن توسيع القدرات - إذا كان التغيير والنمو ممكنين - فلا يزال هناك العديد من السبل للنجاح.

العقليات تُغَيّرُ معنى الجهد

عندما كنا أطفالًا، كانوا يُخيِّروننا بين الأرنب البري النابغة ولكنه فوضوي، أو السلحفاة البطيئة ولكنها منتظمة. من المفترض أن يكون الدرس الذي نتعلمه أن البطيء ولكنه منتظم هو من يفوز. ولكن، أحقًّا أراد أيٌّ منا أن يكون يومًا كتلك السلحفاة؟
لا؛ فقد أردنا فقط أن نكون أرنبًا بريًّا أقل حماقة، أردنا أن نكون سريعين كالرياح وأكثر تخطيطًا - ألا نأخذ إغفاءة طويلة قبل الوصول لخط النهاية. على كل حال، يعرف الجميع أن عليك أن تصل حتى تفوز.
قصة السلحفاة والأرنب البري في محاولتها لطرح موضوع فاعلية بذل الجهد، أعطت اسمًا سيئًا للجهد؛ فقد عززت التصور القائل بأن الجهد للمثابرين، وطرحت تلك الفكرة في أمثلة محدودة، وأن الأشخاص الموهوبين عندما يُسقطون الكرة فيمكن للمثابرين التسلل حينها والفوز.
القصص المحفزة حقًّا كانت قصة الفيل المترهل وقصة الزورق "سكرافي"- كانتا قصتين جذابتين، كانا كثيرًا ما يُهزمان، وكنا نفرح لهم عندما ينجحان. في الحقيقة لا أزال أتذكر كيف كنت مولعة بتلك المخلوقات الصغيرة (أو الآلات) ولكني لم أتعاطف معها يومًا. كانت رسالة تلك القصص: إذا كنت سيئ الحظ فتكون الأضعف - أي إذا كنت لا تملك الموهبة - فليس عليك أن تكون فاشلًا تمامًا. يمكنك أن تكون مثابرًا لطيفًا جذابًا، بل ناجحًا أيضًا (إذا كنت تعمل على هذا الأمر بجدية وتتصدى للمتفرجين المتهكمين).
أشكرك بشدة، سآخذ الموهبة.
المشكلة أن تلك القصص جعلت الأمور تبدو وكأنها (إما ... أو). إما تملك القدرة أو تبذل الجهد. وهذا جزء من تفكير العقلية الثابتة؛ الجهد يبذله أولئك الذين ليس لديهم القدرة. قال لنا الناس ذوو العقلية الثابتة: "إذا كان عليك أن تبذل جهدًا في شيء، فمن المؤكد أنك لست جيدًا فيه"، وأضافوا: "الأشياء تأتي بسهولة لأولئك العباقرة الحقيقيين".



قصص كالفن وهوبز. ١٩٩٥ واترسون

تم إعادة طباعتها بتصريح من النقابة العامة للصحافة

كنت مدرسة مساعدة شابة في قسم علم النفس بجامعة إلينوي. وفي وقت متأخر من إحدى الليالي، كنت أمر بمبنى علم النفس ولاحظت أن بعض الأنوار مضاءة
في بعض مكاتب الكلية. كان بعض زملائي يعملون حتى وقت متأخر، فقلت لنفسي: " هم بالتأكيد ليسوا بذكائي ".
لم أفكر قط أنهم قد يكونون في مستوى ذكائي نفسه، بل أكثر اجتهادًا. كان الأمر بالنسبة لي (إما ... أو).
ومن الواضح أني كنت أفضل (إما) على (أو).
أشـار "مـالكوم جلادويـل"، المـؤلف والكـاتب بمجلـة نـيويوركر إلـى أنـا كمجتمـع نقـدر الإنجـاز الفطـري بـلا جـهد، أكثـر مـن الإنجـاز المتحقـق مـن خـلال بـذل جـهد. نمنـح
أبطالنا قدرات خارقة تقودهم بلا شك إلى العظمة، وكأنما خرجت "ميدوري" من رحم أمها وهي تعزف الكمان، وكأن "مايكل جوردان" وُلد وهو يدحرج الكرة، و
"بيكاسو" وهو يرسم. يعكس هذا فكرة العقلية الثابتة بوضوح. وهي موجودة في كل مكان.
يدق تقرير أعده باحثون من جامعة ديوك ناقوس الخطر حول انتشار القلق والاكتئاب بين الإناث الطالبات في الجامعة اللائي يتطلعن إلى "الكمال السهل"؛ فهن
يعتقدن أنهن يجب أن يُبدين جمالًا مطلقًا، وأنوثة مكتملة، وتحصيلًا علميًّا تامًّا، كل ذلك بلا محاولة (أو على الأقل بدون أن يظهرن أنهن يحاولن).
ليس الأمريكيون وحدهم هم من يحتقرون بذل الجهد. يقول المسئول الفرنسي "بيير شيفالييه": "نحن لسنا أمة بذل جهد؛ ففي النهاية، إذا كنت تمتلك اللباقة]
مزيج من التصرف بشكل صحيح واللطافة [، فستقوم بالأشياء بلا جهد".
ومـع ذلـك، يـؤمن الأشـخاص ذوو عقليـة النمـو بشـيء مختلـف تمـامًا. فبالنسـبة لـهم، حتـى العبـاقرة عليـهم أن يعملـوا بجـد حتـى يحققـوا إنجازاتـهم. برأيـهم، مـا
البطولي في امتلاك موهبة؟ قد يقدرون الموهبة، ولكنهم يحترمون الجهد، ومهما كانت قدرتك، الجهد هو ما يشعل القدرة ويحولها إلى إنجاز.

فيلم Seabiscuit

كان هناك حصان وكان محطمًا للغاية، وكان من المفترض أن يخلد إلى النوم. وكان هناك فريق كامل - الفارس، وصاحب الحصان، والمدرب الذين كانوا محطمين
بشكل أو بآخر. ولكن بإصرارهم العنيد وبرغم كل الصعاب، حَوَّلوا أنفسهم إلى فائزين. رأى الشعب الأمريكي اليائس أن هذا الحصان وراكبه رمز لما يمكن تحقيقه
بالعزيمة والهمة.
تلك القصة تماثل قصة مؤلفة كتاب Seabiscuit "لورا هيلينبراند"، والتي تركت جامعتها جراء إصابتها الحادة بمتلازمة التعب المزمن والتي لم تشفَ منها قط،
فكانت غير قادرة على أداء مهامها. ولكن كان في قصة "الحصان الذي نجح" شيء استحوذ على اهتمامها وألهمها، فتمكنت من كتابة قصة صادقة ورائعة عن
انتصار الإرادة. الكتاب كان دليلًا على انتصار الحصان "سيبيسكت" وانتصارها الخاص، على حدٍّ سواء.
ومن منظور عقلية النمو، تلك القصص هي عن القوة التحويلية للجهد - أي قوة الجهد لتغيير قدرتك ولتغييرك أنت كشخص. ولكن من منظور العقلية الثابتة،
فهي قصة رائعة عن ثلاثة رجال وحصان، لديهم جميعًا عيوب، فكان عليهم أن يحاولوا جاهدين.

الجهد المرتفع: الخطر الكبير

من وجهة نظر العقلية الثابتة، الجهد يبذله الناس الذين لديهم عيوب، وعندما يكون الناس على معرفة بأنهم يفتقرون للكفاءة، فلن يخسروا شيئًا إذا حاولوا.
أما إذا كنت تزعم أن ليس لديك أي عيوب - إذا كان يتم اعتبارك عبقريًّا أو موهوبًا، أو ناجحًا بالفطرة - فالمحاولة ستجعلك تخسر الكثير، الجهد يمكنه أن ينتقص
منك.
كان ظهور "نادية سالبرنو سونينبرج" المسرحي الأول وهي تعزف الكمان عندما كانت في العاشرة من عمرها مع أوركسترا فيلادلفيا. ولكنها عندما ذهبت إلى مدرسة
جوليارد للفنون لتدرس على يد معلمة الكمان الرائعة "دوروثي ديلاي"، كان لديها مجموعة من العادات الكريهة؛ كان عزفها بالأصابع والأوتار مريعًا، وكانت
تحمل كمانها في وضعية خاطئة، ولكنها رفضت أن تتغير. وبعد عدة سنوات، رأت الطلاب الآخرين يلحقون بها بل يتفوقون عليها أيضًا، فعانت أزمةً في الثقة
بالنفس في أواخر سن مراهقتها. قالت: "اعتدت النجاح، ووصفي في الصحف بالأعجوبة، والآن أشعر بالفشل".
تلك الأعجوبة كانت خائفة من المحاولة. "كان كل ما كنت أجتازه هناك يتلخص في الخوف، الخوف من المحاولة والفشل... إذا ذهبتِ إلى اختبار أداء ولم تحاولي

بجد، إذا لم تكوني مستعدة جيدًا، إذا لم تعملي بأقصى ما تستطيعين ولم تفوزي، فلديك عذر... ليس هناك أصعب من أن تقولي: "لقد بذلت كل جهدي ولم
يكن جيدًا بما يكفي".
فكــرة المحاولــة والفشــل - أي ألا تــدع لنفســك العــذر - هــي أســوأ مخــاوف العقليــة الثابتــة، ولقــد لازمــت "ناديـة" وأعجزتـها. لقـد تـوقفت حتـى عـن إحضـار كمانـها إلـى
الدرس!
ثــم فــي أحــد الأيــام بعــد أعــوام مــن الصـبر والتفـهم، قـالت لـها معلمتـها "ديـلاي":
"اسـمعي، إذا لـم تحضـري كمـانك الأسـبوع القـادم، سـأطردك مـن حصـتي". ظنـت
"نادية" أنها تمزح، ولكن "ديلاي" نهضت من أريكتها وأبلغتها بهدوء: "أنا لا أمزح، إذا كنتِ ستضيِّعين موهبتك، فأنا لا أريد أن أكون سببًا في هذا، لقد استمر
هذا الأمر لوقت طويل".
لماذا الجهد مخيف إلى هذا الحد؟
هناك سببان: الأول أن بمنظور العقلية الثابتة، العباقرة لا يفترض أن يكونوا بحاجة إلى بذل الجهد، إذن فمجرد الاحتياج إليه سيلقي بظلاله على قدرتك. السبب
الثاني: أن الجهد، كما ترى "نادية"، يجردك من جميع أعذارك. بدون الجهد يمكنك دومًا أن تقول: "كنت سأصبح] أكمل العبارة [". ولكن بمجرد أن تحاول فلا
يمكنك اختلاق أعذار مرة أخرى. ذات مرة قال لي أحد الأشخاص: "كنت سأصبح مثل "يويو ما". إذا سعت حقًّا من أجل هذا، فلم تكن لتتمكن من قول ذلك.
خافت "نادية" من أن تخسر معلمتها؛ فقررت أخيرًا أن المحاولة والفشل - الفشل الشريف - أفضل من المسلك الذي اتخذته، وهكذا بدأت التمرين مع "ديلاي" من أجل المسابقة المقبلة. للمرة الأولى بذلت كل ما بوسعها وكذلك فازت. تقول "نادية" الآن: "إنها حقيقة بالنسبة لي: عليك أن تعمل بجد لأكثر الأشياء حبًّا لديك.
وعندما تكون الموسيقى هي ما تحب، فأنت في معركة حياتك".
الخوف من بذل الجهد ربما يحدث في العلاقات أيضًا، كما حدث مع "أماندا" الشابة الجذابة المفعمة بالنشاط.
لقد ارتبطت بكثير من الرجال السيئين. كانوا يختلفون ما بين الخيانة والاستهتار. كانت صديقتي المقربة "كارلا" تقول لي دومًا: "ما رأيك بأن ترتبطي برجل لطيف
فعلًا؟"، فكانت كأنها تريد أن تقول: "أنتِ تستحقين الأفضل".
فــرتبت لــي "كــارلا" موعــدًا مــع "روب" زميلــها فــي العمــل. كــان رائعًــا، لــيس فقــط فــي الــيوم الأول. أحببــت ذلــك الأمــر، وكـأني أريـد أن أقـول: "يـا إلـهي! رجـل يحضـر فـي موعده". ثم أصبح الأمر جديًّا وارتعبت. أعني أنه أحبني بالفعل ولكني لم أستطع التوقف عن التفكير في احتمالية أنه إذا عرفني حقًّا فقد يتوقف عن الإعجاب بي.
أقصد، ماذا لو حاولت بجد حقًّا ولم ينجح الأمر؟ أعتقد أني لم أستطع أن أتحمل هذه المخاطرة.

جهد منخفض : المخاطرة الكبيرة

فــي عقليــة النمــو، الأمــر الــذي لا يمكــن تصــوره أن تريــد شــيئًا بشــدة، وتعتقــد أنــك تمتلــك فرصــة لتحقيقــه، ثـم لا تنجـح فيـه. عنـدما يحـدث هـذا، تكـون عبـارة "كنـت
سأصبح..." محزنة، وليست مريحة.
لم يكن هناك كثير من الأمريكيات في الفترة ما بين عام 1930 وعام 1950 أنجح من "كلير بوث لوس". كانت "كلير بوث لوس" مؤلفة وكاتبة مسرحية شهيرة، وتم
انتخابها في الكونجرس الأمريكي مرتين، وكانت سفيرة الولايات المتحدة إلى إيطاليا. قالت "كلير": "أنا حقًّا لا أفهم كلمة "نجاح". أعرف أناسًا يصفونني بها ولكني لا
أفهمها". حياتها العامة ومآسيها الخاصة منعتها من العودة إلى حبها الأعظم: التأليف المسرحي. نجحت كثيرًا في كتابة مسرحيات مثل The Women ، لكن لا
يناسب الشخصيات السياسية أن تستمر في كتابة مسرحيات كوميدية لاذعة مثيرة للشهوات.
بالنسبة لها لم يدعم العمل بالسياسة الجهد الإبداعي الشخصي الذي كان هو أكثر ما تقدره، وبالنظر للماضي لم تستطع مسامحة نفسها على عدم سعيها وراء
شغفها بالمسرح. قالت "كلير": "كثيرًا ما اعتقدت أنه إذا أتيحت لي فرصة كتابة سيرة حياتي، فسيكون عنواني "سيرة حياة شخص فاشل".
تقول "بيلي جين كينج" إن الأمر يتعلق بما تريد أن تقوله عندما تنظر إلى ماضيك. أتفق معها، فيمكنك أن تنظر إلى الماضي وتقول: "كنت سأصبح..."، وكأنك تقوم
بتلميع مواهبك غير المستخدمة كميداليات الانتصار، أو يمكنك النظر إلى الماضي وتقول: "بذلت كل ما بوسعي من أجل أكثر الأشياء التي أقدرها". فكر فيما تريد
قوله عندما تنظر إلى الماضي، وعندئذٍ اختر عقليتك.

وضع المعرفة في حيز التنفيذ

بالتأكيــد قــرأ الأشــخاص ذوو العقليــة الثابتــة الكتــب التــي تقــول: النجــاح هــو أن تكــون أفضـل صـورة عـن نفسـك، لا أن تكـون أفضـل مـن الآخـرين؛ الإخفـاق فرصـة لا إدانة؛ الجهد هو مفتاح النجاح. ولكنهم لا يستطيعون تنفيذ تلك الأمور لأن عقليتهم الأساسية - وإيمانهم بالسمات الثابتة - تخبرهم بأمر مختلف تمامًا: تخبرهم بأن النجاح يعني أن تكون موهوبًا أكثر من الآخرين، وأن الإخفاق يحدد من أنت، وأن الجهد يبذله أولئك الذين لا يملكون الموهبة.

أسئلة وأجوبة

عند تلك النقطة، أغلب الظن أن لديك أسئلة. لنرَ إن كنت سأستطيع الإجابة عن بعض منها.
سؤال: إذا كان الناس يعتقدون بأن صفاتهم ثابتة، وقد أظهروا أنهم أذكياء وموهوبون ، فلماذا عليهم أن يستمروا في إثبات ذلك؟ على أية حال ، عندما أثبت الأمــير شــجاعته، عــاش مــع الأمــيرة فــي ســعادة دائمــة، ولــم يكــن عليــه أن يخــرج ويقتــل تنـينًا كـل يـوم ؛ فلمـاذا لا يثبـت الأشـخاص ذوو العقليـة الثابتـة أنفسـهم ثـم يعيشون في سعادة أبدية؟
لأن كل يوم تظهر مصاعب جديدة أكبر، ولأن الأمور تصبح أكثر صعوبة كل يوم، فربما القدرة التي أثبتوها بالأمس لا تناسب مهمة اليوم. ربما كانوا أذكياء بما يناسب مادة الجبر، ولكنهم ليسوا كذلك في حساب التفاضل والتكامل. ربما كانوا لاعبي قذف كرة جيدين بما يناسب الدوريات المحلية، ولكنهم ليسوا مناسبين للدوري الرئيسي. ربما كانوا كتَّابًا جيدين بما يناسب صحيفتهم المدرسية، ولكن ليس بما يناسب صحيفة نيويورك تايمز .
لــهذا فــهم يتســابقون لإثبــات أنفســهم مــرة بعــد أخــرى، ولكــن إلــى أيــن هــم ذاهبــون؟ بالنسـبة لـي فـهم غـالبًا مـا يجـرون فـي أماكنـهم نفسـها، ويجمعـون إثبـاتات علـى قدراتهم لا حصر لها، ولكن لا يصلون بالضرورة إلى ما يبتغون.
أنت تعرف تلك الأفلام حيث يستيقظ البطل يومًا ويكتشف أن حياته لا قيمة لها؛ فهو دائمًا ما يتفوق على الناس، لا يرتفع ولا يتعلم ولا يهتم. فيلمي المفضل هو Groundhog Day ، الذي لم أشاهده منذ وقت طويل فقد كان اسمه لا يروق لي. على أية حال، في فيلم Groundhog Day ، لم يستيقظ "بيل موراي"، الذي كان يلعب دور بطل الفيلم، يومًا ليتوصل للرسالة؛ بل كان عليه أن يعيد اليوم نفسه مرة بعد أخرى حتى يفهم الرسالة.
"فيل كونورز" (الذي كان يؤديه الممثل "بيل موراي") هو مذيع النشرة الجوية في محطة تليفزيونية محلية في مدينة بيتسبرج، وقد تم إرساله إلى بلدة بنكساتاوني في ولاية بنسلفانيا لتغطية الاحتفال بيوم فأر الأرض. في يوم 2 فبراير من كل عام، يخرج فأر الأرض من منزله الصغير؛ وإذا وجد أنه قد رأى ظله على الأرض، فلا يزال هناك ستة أسابيع أخرى في فصل الشتاء. أما إذا لم يره، فهذا يعني أن فصل الربيع سيحل مبكرًا.
ولأن "فيل" يعتبر نفسه يمتاز عن الجميع، فهو يشعر بالاحتقار تجاه الاحتفال والبلدة والناس (يرى أنهم "متخلفون" و"بلهاء")، وبعد أن أوضح الفيلم هذا الأمر تمامًا، يخطط "فيل" للخروج من بلدة بنكساتاوني بأسرع ما يمكن، ولكنه لا يستطيع ذلك؛ تضرب عاصفة ثلجية البلدة ويكون "فيل" مجبرًا على البقاء، وعندما يســتيقظ فــي الــيوم التــالي يجــد أنــه يــوم الاحتفــال مــرة أخــرى. نفــس أغنيــة I Got You Babe للمطـربين الثنـائي "سـوني" و "شـير" تنبعـث مـن الـراديو المنبـه لتوقظـه، وتجري الاستعدادات لنفس الاحتفال مرة أخرى. ومرة بعد أخرى.
في أول الأمر، يستخدم المعلومات ليطور من جدول أعماله المعتاد؛ ليجعل الناس الآخرين يبدون كالحمقى. ولأنه الشخص الوحيد الذي يعيش نفس اليوم مرة بعد أخرى، فيمكنه أن يتحدث مع سيدة ذات يوم، ثم يستخدم المعلومات التي عرفها عنها ليخدعها في اليوم التالي، ويجعلها تعجب وتفتن به. أصبح في جنة العقلية الثابتة، ويمكنه إثبات تميزه مرارًا وتكرارًا.
وبعد مرات عديدة من تكرار هذا اليوم، يجد أن هذا الأمر لا يؤدي إلى أي نتيجة فيحاول قتل نفسه؛ فيقوم بحادثة سيارة، ويصعق نفسه بالكهرباء، ويقفز من أعلــى بــرج، ويمــر مــن أمــام شـاحنة. وعنـدما لا يجـد مخـرجًا ممـا يحـدث لـه، تتبـادر إلـى عقلـه فكـرة. يمكنـه أن يسـتغل هـذا الـوقت فـي التعلـم؛ فيحضـر دروس تعلـم البيانو، ويقرأ بِنَهَمٍ، ويتعلم النحت على الجليد، ويكتشف أشخاصًا بحاجة إلى المساعدة في ذلك اليوم (ولد يسقط من شجرة، ورجل يختنق بشريحة اللحم التي

يأكلها) ويبدأ في مساعدتهم والعناية بهم. وبعد وقت قصير جدًا لا يستمر هذا اليوم في التكرار. فقط عندما تتغير عقليته بالكامل يتحرر من تلك التعويذة.
سؤال: هل العقلية جزء ثابت من تكوينك أم يمكنك تغييرها؟
العقلية جزء مهم من شخصيتك، ولكن يمكنك تغييرها. بمجرد أن تعرف معلومات عن العقليتين، يمكنك البدء في التفكير والتصرف بأساليب جديدة. يخبرني
بعض الأشخاص أنهم يلاحظون الوقت الذي يقعون فيه بفخ العقلية الثابتة، فيفوتون فرصة تعلم أو يشعرون بأنهم موصومون بالفشل، أو يشعرون بالإحباط
عنـدما يتطلــب منــهم أمــر مــا بــذل الكثــير مــن الجــهد. وعنــدها يتحــولون إلـى عقليـة النمـو فيحرصـون علـى خـوض التحـدي والتعلـم مـن الإخفـاق أو يسـتمرون فـي بـذل
جهدهم. عندما اكتشفنا العقليات لأول مرة أنا وطلابي للدراسات العليا، كانوا يضبطونني في العقلية الثابتة ويؤنبونني.
من المهم أيضًا الانتباه إلى أن الأشخاص، حتى الذين لديهم عقلية ثابتة، لا يظلون دومًا في تلك العقلية. في الحقيقة، في كثير من دراساتنا نضع الناس في عقلية
النمـو. نخبــرهم أنـه يمكــن تعلــم القــدرة، وأن المــهمة سـتتيح لــهم ذلــك. أو نجعلــهم يقــرأون مقـالًا علمـيًّا يعلمـهم عقليـة النمـو. المقـال يتنـاول أشـخاصًا لـيس لـديهم
القــدرة الفطريــة ولكنــهم اكتســبوا مــهارات غــير عاديــة. تلــك الخبــرات تجعــل مــن المشــاركين فــي بحثنــا مفكــرين ذوي عقليــة نمــو، علــى الأقــل فــي وقــت إجــراء البحــث، ويتصرفون أيضًا كمفكرين ذوي عقلية نمو.
هناك فصل عن التغيير لاحقًا في هذا الكتاب، أتناول فيه الأشخاص الذين تغيروا والبرامج التي وضعناها لإحداث التغيير.
سؤال: هل يمكن أن أكون خليطًا من العقليتين؟ أشعر أن لديَّ العقليتين.
كثير من الناس لديهم عناصر من كلا العقليتين. وأنا أتناول هذا الأمر بطريقة "إما-أو" حتى أبسطه.
يمكن للناس أن يكون لديهم عقليات مختلفة في النواحي المختلفة. قد أعتقد أن مهاراتي الفنية ثابتة، ولكن يمكن تنمية ذكائي. أو أن سماتي الشخصية ثابتة، ولكن
يمكن تنمية مهاراتي الإبداعية. وجدنا أن أيًّا ما كانت العقلية التي لدى شخص في ناحية ما، فسوف توجهه عقليته في هذه الناحية.
سؤال: من منطلق إيمانك التام بقيمة بذل الجهد، فهل تقصدين أن الناس عندما يخفقون فذلك خطؤهم دومًا - أنهم لم يحاولوا بما فيه الكفاية؟
لا! صـحيح أن بـذل الجـهد أمـر جوهـري؛ فـلا أحـد يمكنـه الاسـتمرار فـي النجـاح بـدون بـذل جـهد، ولكنـه بالتأكيـد لـيس السـبب الوحيـد. لـدى النـاس وسـائل وفـرص
مختلفة. على سبيل المثال، الأشخاص الذين يمتلكون الأموال (أو الآباء الأغنياء) يكونون كمن لديهم شبكة أمان، أي يمكنهم المخاطرة بشكل أكبر والاستمرار حتى
يحققوا النجاح. الأشخاص الذين لديهم فرصة الحصول على تعليم جيد، والأشخاص الذين لديهم شبكة أصدقاء ذوي نفوذ، والأشخاص الذين يعرفون كيف
يكــــونون فــــي المكــــان المناســب فــي الــوقت المناســب - جميعــهم لــديهم فرصــة أفضــل للحصــول علــى النتيجــة المــرجوة مــن بــذل الجــهد. الجــهد المســتند إلــى المــال والتعلــيم والعلاقات ينجح بشكل أكبر.
أما الأشخاص ذوو الوسائل الأقل، وبرغم بذل أفضل ما لديهم من جهد، فيمكن عرقلة مسيرتهم بسهولة كبيرة. تخيل أن المصنع الذي عملت به طوال حياتك
أوقــف عملــه فجــأة، مــاذا بعــد؟ يمـرض طفلـك ويتسـبب ذلـك فـي تـراكم الـديون حولـك، وهكـذا يضـيع المـنزل، وتـهرب زوجتـك بـالمال الـذي كنتمـا تـدخرانه وتتركـك مـع
الأطفال والفواتير. ناهيك عن مصروفات الفصول الدراسية المسائية.
قبل أن نحكم، لنتذكر أن بذل الجهد ليس هو كل شيء، وأن ليس كل الجهود على قدم المساواة.
سؤال: تواصلين الحديث عن كيف أن عقلية النمو تجعل الناس من الأوائل وأفضل من الباقين وأكثر نجاحًا. ألا تهتم عقلية النمو بالتنمية الشخصية، لا بالتفوق
على الآخرين؟
استخدمت أمثلة عن أشخاص استطاعوا التفوق حتى أوضح إلى أي مدى يمكن لعقلية النمو أن تصل بك: الإيمان بأن المواهب يمكن تنميتها يمكِّن الناس من بذل
إمكاناتهم.
بالإضافة إلى أن استخدام أمثلة عن أشخاص هادئي البال يستمتعون بوقتهم لن يكون مقنعًا لذوي العقلية الثابتة؛ فتلك الأمثلة لا تقدم بديلا لهم لأنها تجعل
الأمر يبدو كالاختيار بين المتعة والبراعة.
ومــع ذلــك، تلــك النقطـة جوهريـة: عقليـة النمـو بـالفعل تتـيح للنـاس أن يحبـوا مـا يفعلونـه - ويسـتمروا فـي حبـه بـرغم الصـعوبات. الرياضـيون والرؤسـاء التنفيـذيون

والموسيقيون والعلماء ذوو عقلية النمو، جميعهم أحبوا ما يفعلونه، بينما كثير من الأشخاص ذوي العقلية الثابتة لم يحبوا ما يفعلونه.
كثير من ذوي عقلية النمو لم يقوموا ولو بالتخطيط للوصول إلى القمة، لكنهم وصلوا إليها كنتيجة لفعلهم ما يحبون. إنه أمر يدعو للسخرية. الأشخاص ذوو
العقلية الثابتة هم من يتوقون للوصول إلى القمة، ولكن كثيرًا من ذوي عقلية النمو هم من يصلون إليها نتيجة لتحمسهم إلى ما يفعلونه.
هذه النقطة أيضًا جوهرية. في العقلية الثابتة كل الأمور متعلقة بالنتيجة. إذا أخفقت - أو إذا لم تكن الأفضل - فكل الجهود ذهبت هباءً. أما عقلية النمو فتجعل
النـاس يقـدرون مـا يقـومون بـه بغـض النظـر عـن النتيجـة . يعـالجون المشـكلات ويرسـمون خطـطًا جـديدة ويعملـون علـى قضـايا مـهمة. ربمـا لـم يجـدوا عـلاجًا لمـرض السرطان، ولكن البحث كان في غاية الأهمية.
ظل محامٍ يواجه أكبر بنك في ولايته لمدة سبع سنوات بالوكالة عن أشخاص شعروا أن البنك قد احتال عليهم. وبعد أن خسر القضية قال: "من أنا لأقول إنه لمجرد
أني قضيت سبع سنوات في أمر ما فأستحق النجاح؟ هل قُمْتُ بهذا من أجل النجاح، أو أني فعلته لأني اعتقدتُ أن الجهد بحد ذاته كان قانونيًّا؟".
وقال: "أنا لا أندم على هذا الأمر؛ كان عليَّ القيام بهذا. لم أكن لأفعل ذلك بشكل مختلف".
سـؤال: أعـرف الكثـير مـن النـاس المجتـهدين فـي العمـل بشـدة ممـن يبـدو أن لـديهم عقليـة ثابتـة، يحـاولون دائـمًا إثبـات مـدى ذكائـهم، ولكنـهم بـالفعل يعملـون بجـد
ويخوضون التحديات. فكيف يتماشى ذلك مع فكرتك بأن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة يهتمون ببذل القليل من الجهد والمهام السهلة؟
بشكل عام، الأشخاص ذوو العقلية الثابتة يفضلون النجاح بلا جهد؛ حيث إن تلك هي أفضل طريقة لإثبات مواهبهم. ولكنك على صواب، هناك أيضًا كثير من
النـاس الـذين لـديهم قـدرة مرتفعـة ويعتقـدون أن سـماتهم ثابتـة ويتطلعـون إلـى الحصـول علـى إقـرار مسـتمر بنجاحـهم. ربمـا يكـون مـن بينـهم أشـخاص هـدفهم فـي
الحيـاة الفـوز بجـائزة نوبـل، أو أن يصـبحوا أغنـى أشـخاص علـى ظـهر الكـوكب، وهـم علـى اسـتعداد لبـذل الجـهد الـلازم لتحقـيق ذلـك. سـنشاهد أشـخاصًا كـهؤلاء فـي فصل قادم عن التجارة والقيادة.
أولئك الأشخاص ربما لا يعتقدون أن الجهد المرتفع يعني قدرة قليلة، ولكن لديهم العناصر الأخرى المكونة للعقلية الثابتة؛ فربما يستعرضون موهبتهم باستمرار،
وربما يشعرون أن موهبتهم تجعلهم يتميزون عن الآخرين، وربما ليس لديهم القدرة على تحمل ارتكاب الأخطاء، أو النقد أو الإخفاقات، أو أي شيء قد يعيق
تقدمهم.
بالطبع قد يود الأشخاص ذوو عقلية النمو أن يحصلوا على جائزة نوبل أو ربح الكثير من المال، ولكنهم لا يسعون لذلك كإثبات لقيمتهم أو لأنه سيجعلهم أفضل
من الآخرين.
سؤال: ماذا لو كنت أحب عقليتي الثابتة؟ إذن كنت أعرف قدراتي ومواهبي وأعرف ما وصلت إليه وأعرف ما الذي يجب أن أتوقعه؛ فلماذا أتخلى عن ذلك؟
إذا أحببت ذلك فاستمر فيه بكل الطرق. هذا الكتاب يوضح للناس أن لديهم الخيار من خلال توضيح العقليتين والحياة التي تصنعها كل منهما. الفكرة أن الناس
يمكنهم اختيار الحياة التي يريدون العيش فيها.
العقلية الثابتة تجعلك تشعر أنك تعرف بالفعل الحقيقة الدائمة حول ذاتك. وهذا الأمر قد يكون مريحًا: ليس عليك أن تحاول فعل الأمور لأنك لا تمتلك الموهبة،
وأنك حتمًا ستنجح في فعل أمور أخرى لأن لديك الموهبة بالفعل.
ولكن من المهم أن تكون على وعي بعيوب تلك العقلية؛ فربما تضيّع على نفسك فرصة ما لأنك تستهين بموهبتك في المقام الأول. أو في المقام الثاني، ربما تُضعف
فرص نجاحك عندما تتصور أن موهبتك وحدها ستؤدي إلى تحقيق النجاح.
بالمناسبة، أن يكون لديك عقلية نمو لا يجبرك أن تسعى لتحقيق شيء. هذا الأمر يخبرك فقط بأنك تستطيع تنمية مواهبك؛ فالأمر متروك لك فيما تريد فعله.
سؤال: هل يمكن تغيير كل ما في الأشخاص، وهل يجب على الناس أن يحاولوا تغيير كل ما يستطيعون تغييره؟
عقلية النمو هي الإيمان بأن القدرات يمكن أن تصقل، ولكن ذلك لا يخبرك بمدى التغيير الممكن تحقيقه أو ما المدة التي سيستغرقها التغيير. كما لا يعني أن كل
شيء، كالمزايا والقيم، يمكن تغييره.
ذات مرة كنت أستقل سيارة أجرة، والسائق كان يستمع إلى موسيقى الأوبرا عبر الراديو، ففكرت في أن

أبدأ حديثًا معه وقلت: "هل تحب الأوبرا؟"، أجابني: "لا،
أنا أكرهها. لطالما كرهتها". قلت: "لا أقصد التطفل، ولكن لماذا تستمع إليها؟" فأخبرني كيف أن والده كان مولعًا بالأوبرا ويستمع إلى تسجيلاته الكلاسيكية كلما
سنحت له الفرصة. كان السائق في منتصف عمره، وكان قد حاول لسنوات كثيرة أن يشعر بالاستمتاع تجاه الأوبرا؛ فقد كان يشغل اسطوانات الموسيقى ويقرأ
النوتة الموسيقية، كل ذلك دون جدوى. نصحته قائلة: "أعطِ لنفسك استراحة، هناك كثير من الناس المثقفين والأذكياء ممن لا يمكنهم تحمل الأوبرا. فلماذا لا
تَعُدُّ نفسك واحدًا منهم؟".
عقلية النمو لا تعني أيضًا أن كل ما يمكن تغييره يجب أن يتغير. علينا جميعًا أن نتقبل بعضًا من نقائصنا، وخصوصًا تلك التي ليس لها ضرر حقيقي على حياتنا
أو حياة الآخرين.
تقـف العقليـة الثابتـة عقبـة فـي طـريق التطـور والتغـيير. عقليـة النمـو هـي نقطـة بـداية مـن أجـل التغـيير، ولكـن علـى النـاس أن يقـرروا لأنفسـهم أي الجـوانب التـي مـن خلالها ستكون جهودهم من أجل التغيير أكثر قيمة.
سؤال: هل يفتقر الأشخاص ذوو العقلية الثابتة إلى الثقة بأنفسهم؟
لا، الأشخاص ذوو العقلية الثابتة لديهم الثقة بنفس القدر الذي لدى ذوي عقلية النمو قبل حدوث أي أمر. ولكن يمكنك أن تتخيل أن ثقتهم سهلة الكسر؛ حيث
إن الإخفاقات، بل والجهد أيضًا، يمكنها إضعاف تلك الثقة.
أجـرى "جـوزيف مـارتوكيو" بحـثًا علـى موظفـين كـانوا يدرسـون دورة تـدريبية قصـيرة عـن الكمبـيوتر. تـم وضـع نصـف الموظفـين فـي العقليـة الثابتـة، وأخبـرهم أن الأمـر
يتعلـق بمـدى قـدرتهم. أمـا النصـف الآخـر مـن الموظفـين فقـد تـم وضـعهم فـي عقليـة النمـو؛ حـيث أخبـرهم أن مـهارات الكمبـيوتر يمكـن تنميتـها عبـر الممارسـة. تشـبّع
الجميع بتلك العقليتين، ثم باشروا الدورة التدريبية.
برغم أن المجموعتين بدأتا الدورة التدريبية على نفس المستوى من الثقة في قدراتهم الحاسوبية، فإنهم بنهاية الدورة كانوا مختلفين للغاية؛ الموظفون ذوو عقلية
النمو اكتسبوا ثقة كبيرة في قدراتهم الحاسوبية في أثناء مواصلتهم التعلم، برغم الأخطاء الكثيرة التي فعلوها حتمًا. ولكن بسبب تلك الأخطاء، الموظفون ذوو
العقلية الثابتة قد فقدوا الثقة في قدراتهم الحاسوبية أثناء مواصلتهم التعلم!
حدث الأمر نفسه مع طلاب جامعة كاليفورنيا. تعقب "ريتشارد روبنز" و"جنيفر بال" طلاب جامعة كاليفورنيا، الواقعة في مدينة بيركلي، خلال سنوات دراستهم
فـي الجامعـة؛ وجـدوا أن الطـلاب الـذين لـديهم عقليـة نمـو، يكتسـبون ثقـةً فـي أنفسـهم كلمـا واجـهوا التحـديات الجامعيـة وتغلبـوا عليـها، والطـلاب الـذين لـديهم
العقلية الثابتة، تضعف ثقتهم في مواجهة تلك التحديات نفسها.
ولهذا على ذوي العقلية الثابتة أن يعتنوا بثقتهم ويحموها. و كان هذا هو الهدف من أعذار "جون ماكنرو": أن يحمي ثقته.
"ميشيل وي" هي لاعبة جولف مراهقة قررت مواجهة اللاعبين الكبار. اشتركت في دورة سوني المفتوحة، وهي دورة رياضية تنظمها رابطة لاعبي الجولف المحترفين،
وهي تضم أفضل لاعبي الجولف الرجال في العالم. ومن منظور العقلية الثابتة، انبرى الجميع في تحذيرها من أنها قد تُحدث ضررًا جسيمًا في ثقتها إذا لم تلعب
بشكل جيد - فقال أحدهم: "بذل الكثير من الجهود المبكرة لمواجهة منافسين أقوى قد يضر بتطورها طويل المدى". وقال "فيجاي سينج" لاعب الجولف البارز في
تلك الدورة: "إنه دائمًا أمر سلبي ألا تفوز".
ولكن "وي" اختلفت مع هذا الرأي. لم تشترك "وي" في هذه الدورة الرياضية لتصقل ثقتها بقدراتها. قالت: "فور أن تفوز بالدورات الرياضية المحلية، يصبح من
السـهل أن تفـوز لمـرات عـدة. مـا سـأفعله هـو الاسـتعداد للمسـتقبل"، لقـد كـانت تسـعى للحصـول علـى خبـرة التعلـم - والتـي كـانت تعنـي اللعـب أمـام أفضـل لاعبـي
العالم في إطار دورة رياضية.
بعـد انتـهاء فعـاليات الـدورة، لـم تـهتز ثقـة "وي" قـدر أنملـة؛ لقـد حصـلت علـى مـا أرادتـه بالضـبط، وقـالت عـن هـذا: "أظـن أنـي عـرفت أن باسـتطاعتي اللعـب هنـا".
سيكون طريقها طويلًا حتى تدخل إلى دائرة الفائزين، إلا أنها أصبح لديها تصور لما تصبو إليه.
منذ عدة سنوات تلقيت خطابًا من سباحة عالمية:
عزيزتي الأستاذة دويك:
لطـالما عـانيت مشـكلة بخصـوص الثقـة. طـالما نصـحنى مُدَرِّبِيَّ بـأن أثـق بنفسـي بنسـبة 100%. نصـحوني ألا أدع أي شـك يـدخل إلـى عقلـي حـول كـيف أنـي أفضـل مـن

الآخرين. لم أستطع أن أفعل هذا لأني دائمًا ما أكون على وعي تام بعيوبي وأخطائي التي أفعلها في كل منافسة رياضية. ومحاولة أن أفكر في أني كاملة جعلت
الأمر يزداد سوءًا، ثم قرأت كتابك وكيف أن من المهم التركيز على التعلم والتحسن. لقد غيرني؛ رأيت أن عيوبي هي أمور يمكنني العمل عليها! الآن لم يعد الخطأ
شيئًا ذا أهمية كبيرة. أردت أن أكتب لكِ هذا الخطاب لأنك علَّمتِني كيف أكتسب الثقة. شكرًا لك.
خالص تحياتي،
ماري ويليامز
الشيء الملحوظ الذي تعلمته خلال بحثي أنك في عقلية النمو لست دائمًا في حاجة إلى الشعور بالثقة.
ما أعنيه أنك حتى عندما ترى أنك لست جيدًا في أمر ما، يمكنك أن تظل متفانيًا فيه بكل إخلاص وتلتزم به.
في الحقيقة، أحيانًا قد تتفانى في أمر ما لأنك لست
جيدًا في فعله. تلك ميزة رائعة في عقلية النمو. ليس عليك أن تعتقد أنك إذا كنت بارعًا في فعل أمر ما فستريد أن تفعله وستستمتع بالقيام به.
هذا الكتاب هو من أصعب ما قمت به؛ لقد قرأت عددًا لا يحصى من الكتب والمقالات. كانت المعلومات هائلة، لم أكتب يومًا بطريقة مبسطة. لقد كان أمرًا مخيفًا.
هل يبدو سهلًا بالنسبة لي؟ هذا ما كنت أريدكم أن تعرفوه عما مضى. والآن أريدكم أن تعرفوا الجهد الذي بذلته في هذا الكتاب-والمتعة التي حصلت عليها من هذا
الجهد.

قم بإنماء عقليتك

- وُلد جميع الناس يحبون التعلم، ولكن العقلية الثابتة يمكنها محو هذا الحب. تذكر عندما كنت تستمتع بفعل أمر ما: حل الكلمات المتقاطعة، لعب الرياضة، تعلم فنٍّ من الفنون. ثم أصبح هذا الأمر أصعب ولم تعد تريده. ربما شعرت فجأة بالتعب أو بالدوار أو بالملل أو بالجوع. عندما يحدث هذا مرة أخرى فلا تخدع نفسك. إنها العقلية الثابتة. ضع نفسك في عقلية النمو. تصوَّر عقلك يُشكل روابط جديدة عندما تواجه تحديًا وتتعلم. استمر.
- من المثير أن نصنع عالمًا نكون فيه مثاليين. (أنا أتذكر هذا الشعور منذ الدراسة الابتدائية). عالمًا فيه يمكننا اختيار أزواج لنا، وإقامة صداقات، وتوظيف أشخاص يشعروننا أننا بلا عيب. ولكن فكِّر في هذا الأمر- ألا تريد أن تتطور مطلقًا؟ المرة القادمة عندما ترغب في إحاطة نفسك بالتعبد فاذهب إلى دار العبادة. في الباقي من حياتك، اسعَ إلى النقد البنَّاء.
- هل هناك أمر في الماضي تعتقد أنه قيَّمك بشكل ما كدرجة اختبار؟ أو قمت بتصرف مخادع أو قاسٍ؟ أو تم فصلك من عمل ما؟ أو تم رفضك؟ ركز على هذا الأمر. اشعر بكل المشاعر التي تصاحب التفكير بهذا الأمر. والآن انظر من منظور عقلية النمو؛ انظر بحق إلى دورك في هذا الأمر وتفهَّم أنه لا يحدد مدى ذكائك أو يقيم شخصيتك. بل اسأل نفسك:ماذا تعلمت (أو يمكنني أن أتعلم) من تلك التجربة؟ كيف يمكنني الاستفادة منها كأساس للنمو؟ وتذكر هذا دومًا.
- كيف تتصرف عندما تشعر بالإحباط؟ هل تعمل بجد أكبر على أمور حياتك أو تدعها تمر؟ عند شعورك بالإحباط في المرة القادمة ، ضع نفسك في عقلية النمو - فكر في التعلم والتحدي ومواجهة العقبات. فكر في الجهد كقوة إيجابية بناءة وليس كعائق كبير. جرِّبْ هذا.
- هل كان هناك أمر لطالما أردت أن تفعله ولكنك كنت خائفًا أو لم تكن جيدًا في القيام به؟ ضع خطة للقيام به.

الفصل 3

حقيقة القدرة والإنجاز

حاول تخيل "توماس إديسون" في صورته الحية، تخيَّل مكانه وما يفعله، هل هو بمفرده؟ طرحت هذا السؤال على عدة أشخاص، وقالوا أشياء من هذا القبيل:
"هو في ورشته محاط بالمعدات، عاكف على صناعة الفونوجراف، ويحاول القيام بأمور ما، وينجح!] هل هو بمفرده؟ [نعم، يفعل هذه الأمور بمفرده لأنه الوحيد
الذي يعرف ما يسعى إليه".
"هو في ولاية نيو جيرسي، يقف مرتديًا معطفًا أبيض في غرفة شبيهة بالمعمل. يعكف على مصباح كهربائي. فجأة، المصباح يعمل!] هل هو بمفرده؟ [نعم؛ فهو
رجل يميل للعزلة ويحب أن يعمل بمفرده".
في الحقيقة تبرز الكتب "إديسون" بشكل مختلف، وأنه يعمل بطريقة مختلفة تمامًا.
لم يكن "إديسون" منعزلًا. عند اختراع المصباح كان لديه ثلاثون مساعدًا، من بينهم علماء على درجة عالية من التدريب، غالبًا ما يعملون طوال الوقت في معمل
بتمويل مشترك مزود بأحدث التقنيات!
لم يحدث الأمر فجأة. أصبح المصباح رمزًا لتلك اللحظة المنفردة عندما خطر الحل العبقري، ولكن لم يكن هناك لحظة منفردة لهذا الاختراع. في الواقع، لم يكن
المصباح اختراعًا واحدًا، بل كان شبكة كاملة من الاختراعات التي استغرقت وقتًا طويلًا، والتي تطلب كل منها عمل واحد أو أكثر من علماء الكيمياء والرياضيات

والفيزياء، والمهندسين، ونافخي الزجاج.
لـــم يكـــن "إديســـون" بســيطًا أو مثقـفًا ســاذجًا. كـان "إديسـون"، الملقـب بــ "سـاحر مـينلو بـارك"، رائـد أعمـال ثـاقب الفكـر، وكـان علـى وعـي تـام بـالإمكانات التجاريـة لاختراعاتـه. كـان يعـرف أيـضًا كـيف يتقـرب إلـى وسـائِل الإعـلام - فـي بعـض الأحيـان - مـن خـلال الامتيـاز عـن الآخـرين بكونـه مختـرع شـيءٍ مـا، فـهو يعـرف كـيف يُرَوِّج لنفسه.
نعم، كان عبقريًّا. لكنه لم يكن وحده. كاتب سيرته الذاتية "بول إزرا"، بتفحصه لكل المعلومات المتاحة عن "إديسون"، يعتقد أن "إديسون" كان بدرجة أو بأخرى
طفلًا عاديًّا في ذلك الوقت والمكان. وكان "إديسون" في صغره منجذبًا إلى التجارب والآلات الميكانيكية (ربما بشغف أكثر من الآخرين)، ولكن الماكينات والتكنولوجيا
كانت في ذلك الوقت جزءًا من خبرة الولد العادي في تلك المنطقة من وسط غرب الولايات المتحدة.
الأمر الذي جعله متميزًا تمامًا كان عقليته ودافعه. لم يتوقف عن أن يكون الولد المحب للاستطلاع الذي يقوم بتصليح الأشياء، الباحث عن تحديات جديدة. بعد
وقت طويل عندما تابع الشباب الآخرون القيام بأدوارهم في المجتمع، استقل "إديسون" القطارات للانتقال من مدينة لأخرى ليتعلم كل ما يمكنه حول الاتصال
التلغرافي، وشق طريقه بين المراسلين التلغرافيين من خلال التعلم الذاتي المستمر والاختراعات. وفيما بعد، الأمر الذي كان مخيبًا لآمال زوجاته، أن شغفه للتطوير
الذاتي والاختراع فقط في مجاله، هو ما استنزف كل طاقته.
هناك العديد من الأوهام حول القدرة والإنجاز، خصوصًا عن الشخص الوحيد والعبقري الذي ينتج أشياء مذهلة بشكل مفاجئ.
أيضًا أهم أعمال "داروين"، The Origin of Species ، استغرق أعوامًا من العمل الجماعي في ميدان الاختصاص، ومئات من النقاشات مع الزملاء
والمستشارين، وعدة مسودات أولية، وفترة تمتد لنصف العمر، من التفرغ قبل أن يثمر بهذا الشكل.
ثابر "موتسارت" لأكثر من عشر سنوات قبل أن يؤلف أي مقطوعة موسيقية من تلك التي تنال إعجابنا اليوم. قبل هذا الوقت، لم تكن مؤلفاته أصلية أو مثيرة
للاهتمام. في الحقيقة غالبًا ما كانت تلك المؤلفات أجزاء مقتطعة من مؤلفات لملحنين آخرين ومجمعة معًا.
هذا الفصل يتحدث عن العناصر الحقيقية المكونة للإنجاز. سيتحدث هذا الفصل أيضًا عن سبب أن بعض الناس يحققون أقل مما هو متوقع، ويحقق الآخرون
أكثر مما هو متوقع.

العقلية والإنجاز الدراسي

لننزل من المملكة الشامخة لـ "موتسارت" و"داروين" ونعود إلى الأرض لنرى كيف تحقق العقليتان الإنجاز في الحياة الحقيقية. إنه أمر مضحك، ولكن رؤية طالب
واحد يزدهر عبر عقلية النمو له تأثير أقوى عليَّ أكثر من كل قصص العظماء المشابهين لـ"موتسارت" و"داروين". ربما لأن الأمر يتعلق أكثر بي وبك - يتعلق بما
يحدث لنا وسبب ما نحن فيه الآن؛ الأمر يتعلق بالأطفال وبإمكاناتهم.
بالعودة إلى الواقع، قمنا بقياس عقليات الطلاب في أثناء مرحلة انتقالهم إلى التعليم الإعدادي: هل اعتقدوا أن ذكاءهم سمة ثابتة أو أنه سمة يمكنهم تطويرها؟
ثم تابعناهم خلال السنتين التاليتين.
مرحلة الانتقال إلى التعليم الإعدادي تمثل فترة تحدٍّ كبير لكثير من الطلاب؛ فقد ازدادت الدراسة صعوبة، وأصبحت خطط توزيع الدرجات أكثر قسوة، وأصبح
التدريس أقل فردية، حدث كل هذا بينما يتأقلم الطلاب مع أجسادهم وشخصياتهم المراهقة الجديدة.
تراجعت الدرجات، ولكن لم تتراجع درجات الجميع بنفس
القدر.
وجدنا في بحثنا، أن الطلاب ذوي العقلية الثابتة فقط عانوا تدهورًا كبيرًا في الدرجات؛ لقد أظهروا تناقصًا فوريًّا في الدرجات، وتراجعت تدريجيًّا بشكل ثابت خلال
السنتين التاليتين. وأظهر الطلاب ذوو عقلية النمو ارتفاعًا في درجاتهم خلال العامين.
عندما دخلت المجموعتان إلى مرحلة الدراسة الإعدادية، لم تكن درجاتهم السابقة مختلفة فيما بينها. في المحيط اللطيف للمدرسة الابتدائية، كانوا قد حصلوا على
نفس الدرجات ونتائج اختبارات التحصيل. ولكن بدأوا في الاختلاف فقط عندما واجهوا تحدي المدرسة الإعدادية.
هكذا علّل الطلاب ذوو العقلية الثابتة درجاتهم المتدنية. عاب الكثير منهم قدراتهم: "أنا أشد الناس غباءً" أو "أنا فاشل في الرياضيات". وخبأ الكثير تلك المشاعر عن
طريق لوم شخص آخر: " [معلم الرياضيات [رجل قذر سمين .... و] معلم اللغة الإنجليزية [رجل ساذج

أبله"؛ "لأن المعلم مختل عقليًّا". تلك التحليلات المثيرة
للاهتمام عن المشكلة لا تقدم أي خطة للنجاح في المستقبل.
مع خوفهم من الفشل الذي يلوح في الأفق، قام الطلاب ذوو عقلية النمو بحشد إمكاناتهم من أجل التعلم. أخبرونا أنهم، أيضًا، قد شعروا أحيانًا بالانهزام، إلا
أن رد فعلهم تجاه ذلك كان المثابرة وبذل كل ما يلزم من جهد. كانوا مثل "جورج دانتزج". من هو "جورج دانتزج"؟
كان "جورج دانتزج" طالبًا بالدراسات العليا في مجال الرياضيات بجامعة كاليفورنيا بمدينة بيركلي. ذات يوم، كعادته دخل متأخرًا إلى صف الرياضيات مندفعًا
وبسرعة نقل مسألتي الواجب من السبورة، وجد أنهما صعبتان للغاية، واستغرق الأمر منه عدة أيام لاكتشافهما وحلهما. تبين أنهما لم تكونا مسألتي واجب
على الإطلاق، بل كانتا مسائل رياضية شهيرة لم يتم التوصل إلى حلها قط.

متلازمة الجهد المنخفض

طلابنا ذوو العقلية الثابتة كانوا يواجهون صعوبة في الانتقال لأنه شكّل لهم تهديدًا؛ كان ذلك يمثل تهديدًا لهم بالكشف عن عيوبهم وتحويلهم من ناجحين إلى
فاشلين. في الحقيقة، بالنسبة للعقلية الثابتة تمثل فترة المراهقة اختبارًا كبيرًا. هل أنا ذكي أو غبي؟ هل أنا وسيم أو قبيح؟ هل أنا لطيف أو سخيف؟ هل أنا فائز أو
فاشل؟ وبالنسبة للعقلية الثابتة، الفشل دائم.
لا عجب أن الكثير من المراهقين حشدوا إمكاناتهم، ليس من أجل التعلم، بل ليحفظوا غرورهم. وإحدى الطرق التي فعلوا بها ذلك (بجانب الأوصاف التي وصفوا
بها معلميهم) كانت من خلال عدم المحاولة. هذا ما يحدث عندما يتوقف بعض ألمع الطلاب، مثل "نادية ساليرنو سونينبرج"، عن السعي. في الحقيقة، أخبرنا
الطلاب ذوو العقلية الثابتة أن هدفهم الرئيسي في المدرسة - بجانب أن يبدوا أذكياء - هو أن يبذلوا أقل جهد ممكن. يتفقون تمامًا مع عبارة كتلك:
"في المدرسة هدفي الرئيسي هو فعل الأشياء بأسهل ما يمكن بحيث لا يكون عليَّ أن أعمل جاهدًا".
كثيرًا ما تعتبر متلازمة الجهد المنخفض تلك طريقة يتخذها المراهقون ليؤكدوا على استقلاليتهم عن البالغين، ولكنها أيضًا طريقة يتخذها الطلاب ذوو العقلية
الثابتة ليحموا أنفسهم وكبرياءهم. يرون البالغين وكأنهم يقولون لهم: "الآن سنقيِّمكم ونرى ما لديكم"، ويردون هم: "لا لن تقيمونا".
يقول "جون هولت"، المعلم العظيم، إن تلك هي الألعاب التي يلعبها جميع البشر عندما يضعهم الآخرون في موضع تقييم، ويقول: "أسوأ طالب لدينا، أسوأ من
قابلتهم على الإطلاق، كان في حياته خارج الفصل شخصًا ناضجًا وذكيًّا وممتعًا كأي طالب آخر في المدرسة. فما الخطأ الذي حدث؟ ... في مرحلة ما، أصبح ذكاؤه
بعيدًا عن دراسته".
بالنسبة للطلاب ذوي عقلية النمو، التوقف عن المحاولة أمر غير منطقي؛ فبالنسبة لهم، فترة المراهقة وقت للفرص، وقت لتعلم موضوعات جديدة، وقت
لاكتشاف ما يحبونه وماذا يريدون أن يصبحوا في المستقبل.
فيما بعد، سأشرح المشروع الذي دربنا طلاب المرحلة الإعدادية من خلاله على عقلية النمو. الذي أريد أن أخبرك به الآن كيف أن تدريبهم على تلك العقلية أطلق
العنان لجهدهم. ذات يوم، كنا نبدأ في تقديم عقلية النمو إلى مجموعة جديدة من الطلاب، وعلى حين غرة، رفع "جيمي" بصره - أكثر الطلاب تأثرًا بفكرة الجهد
المنخفض - وعيناه مملوءتان بالدموع وقال: "تقصد أنه لا ينبغى أن أكون غبيًّا؟". منذ ذلك اليوم، عمل "جيمي"؛ بدأ بالبقاء حتى وقت متأخر من الليل ليحل
واجباته، والتي لم يكن معتادًا أن يهتم بها مطلقًا. بدأ في تسليم واجباته مبكرًا حتى يتسنى له الحصول على تعليقات عليها ومراجعتها. يؤمن "جيمي" الآن بأن
العمل بجد ليس شيئًا يجعلك تبدو ضعيفًا، بل شيء يجعلك أذكى.

إيجاد عقلك

مؤخرًا قدم لي صديق مقرب شيئًا كان قد كتبه، قصة شعرية ذكرتني بـ"جيمي" وجهده الذي انطلق. معلمة صديقي في الصف الثاني "السيدة بير"، طلبت من كل
طالب أن يرسم حصانًا على ورقة ويقصه. ثم وضعت كل الأحصنة في صف على السبورة، وقالت رسالة عقلية النمو: "حصانك له سرعة عقلك نفسها. في كل مرة
تتعلم شيئًا جديدًا، يتقدم حصانك إلى الأمام".
لم يكن صديقي متأكدًا من جدوى هذا الأمر؛ لطالما قال له والده: "أنت تتحدث كثيرًا وتفكر بعقلك قليلًا؛ مما

سيتسبب لك في المشكلات". كما أن حصانه يقف
فقـــط عنــد خــط البــداية بينمــا "تقــدمت أحصــنة الجمــيع نحــو مســيرة التعلــم"، وخصــوصًا
عقــول "هــانك" و"بــيلي"، عبــاقرة الفصــل، اللــذين تقــدَّم حصــاناهما علــى
الجميع. ولكن صديقي واصل التعلم. لتنمية مهاراته؛ استمر في قراءة مجلات القصص المصورة مع والدته
واستمر في الفوز بالنقاط عندما يلعب مع جدته لعبة
الأوراق.
وعلى الفور، حصاني الأملس
انطلق إلى الأمام كالريح،
وما كان هناك من أحد
يوقفه.
وبمرور الأسابيع والشهور
حلّق متقدمًا متخطيًا
الجميع واحدًا تلو الآخر.
وفي الربيع قبل خط النهاية
حصان "هانك" و"بيلي" كانا في المقدمة
ببعض التدريبات الحسابية،
وعندما دق جرس المدرسة الأخير،
فاز حصاني - "بفارق ضئيل!".
وقتها علمت أن لديَّ عقلًا:
لدي حصانًا يثبت ذلك.
- بول ورتمان
بالتأكيد، لا ينبغي أن يكون التعلم كالسباق. ولكن هذا السباق ساعد صديقي على اكتشاف عقله وربطه
بدراسته.

الانتقال إلى الجامعة

انتقال آخر إلى مرحلة أخرى يمثل أزمة أخرى. الجامعة هي المكان الذي يضم كل من كانوا أذكى الطلاب
في المرحلة الثانوية. كطلاب الدراسات العليا، بالأمس كانوا
أعظم العظماء، أما اليوم فمن هم؟
لا يشعر أحد بالجزع خلال تلك المرحلة أكثر من طلاب السنة التحضيرية في كلية الطب. في الفصل
السابق، ذكرت البحث الذي أجريناه حول الطلاب المتوترين
ولكنهم متفائلون خلال دراستهم أول مقرر لمادة الكيمياء في الكلية. هذا المقرر هو ما سيتيح لهم - أو
يمنعهم من - الدخول إلى المنهج التمهيدي لدراسة الطب،
ومن المعروف أن الطلاب سيبذلون كل ما بوسعهم لينجحوا في هذا المقرر.
في بداية الفصل الدراسي، قمنا بقياس عقليات الطلاب، ثم تابعناهم خلال دراسة مقرر الكيمياء، بمراقبة
درجاتهم وسؤالهم عن الإستراتيجيات التي يطبقونها في
أثناء مذاكرتهم. مرة أخرى وجدنا أن الطلاب ذوي عقلية النمو حصلوا على درجات أفضل في اختبارات هذا
المقرر. حتى لو حصلوا على درجات سيئة في اختبار ما،
يحصــلون علــى درجــات جيــدة فــي الاختبــارات التاليــة. أمــا عنــدما حصــل الطــلاب ذوو
العقليــة الثابتــة علــى درجــات ســيئة، فغــالبًا لا يحصــلون علــى درجــات أفضــل فــي
الاختبارات التالية.
خـــلال دراســـة هــذا المقــرر، ذاكــر الجمــيع. لكــن للمــذاكرة طــرق مختلفــة. كثــير مــن الطــلاب
ذاكــروا هكــذا: يقــرأون كتبــهم والمحاضــرات التــي دوَّنوهــا. وإذا كــانت المــادة
الدراسية صعبة، يقرأون المحاضرات مرة أخرى، أو قد يحاولون حفظ كل ما يستطيعون، كالمكنسة
الكهربائية التي تشفط كل ما يأتي أمامها. تلك كانت طريقة
مذاكرة الطلاب ذوي العقلية الثابتة. ثم إذا ما حصلوا على درجات سيئة في الاختبار يقولون: إن الكيمياء لم
تكن مادتهم المفضلة، وبالنهاية يقولون: "لقد فعلت
كل ما بوسعي، أليس كذلك؟".
لا لم يفعلوا كل ما بوسعهم. قد يُصدَمون عندما يعرفون ما فعله الطلاب ذوو عقلية النمو. حتى أنا أجده لافتًا
للنظر.
الطلاب ذوو عقلية النمو تحملوا المسئولية التامة لتعلمهم ودافعيتهم. فبدلا من الانغماس في حفظ
موضوعات المقرر بلا تفكير، قال كل منهم: "بحثت عن الأفكار
الرئيســية والمبــادئ الضــمنية فــي كــل المحاضــرات" وقــالوا: "راجعــت كــل الأخطــاء حتــى
تأكــدت أنــي أفــهمها جيــدًا". كــانوا يــذاكرون لــيتعلموا، ولــيس للتفــوق فــي الاختبــار
فقط. وكان هذا هو السبب الحقيقي لحصولهم على درجات أعلى - وليس لأنهم أذكى أو لأن لديهم خلفية

أكبر حول العلوم.
وبــدلاً مــن فقــدانهم الحمــاس مــع ازديــاد صــعوبة المقــرر، قــال كــل منــهم: "حــافظت علــى اهتمــامي بــالمادة"، "ظللـت إيجـابيًّا بشـأن دراسـة الكيميـاء"، "أبقـيت نفسـي متحمِّسًا للدراسة". حتى عندما فكروا في أن الكتاب مملٌّ أو أن المدرس قاسٍ، لم يَدَعُوا حماسهم يخفت؛ فجعلوا اهتمامهم الأكبر هو تحفيز أنفسهم.
تلقيت رسالة إلكترونية من إحدى طالباتي بالجامعة بعد وقت قليل من تعليمي إياها عقلية النمو. هكذا اعتادت أن تذاكر فيما قبل: "عندما أواجه مادة صعبة
للغاية] كنت [أميل إلى قراءة المادة مرارًا وتكرارًا". وبعد أن تعلمت التفكير بعقلية النمو، بدأت في استخدام طرق أفضل نَجَحَت: أستاذة دويك:
عنـــدما أخبـــرتني "هيـــدي"] مســاعدة التــدريس [الــيوم بنتيجــة اختبــاري لــم أعــرف أأبكــي أم أجلــس فقــط؟ ســتخبرك "هيــدي"، كنــت أبــدو كمــا لــو أنــي ربحــت جــائزة اليانصيب (كما أني أشعر بذلك)! لا أصدق أني حصلت على تلك الدرجات المرتفعة . كنت أتوقع أن أنجح "بالكاد". التشجيع الذي قدَّمْتِه لي سيفيدني كثيرًا في
الحياة....
أشعر أني حصلت على درجة رفيعة، ولكني لم أحصل عليها وحدي. أستاذة دويك، أنتِ لا تدرِّسين] نظريتك [وحسب، بل تبرهنينها. أشكرك على هذا الدرس.
إنه درس ذو قيمة عالية، ربما يكون الدرس الأعلى قيمة الذي تعلمته في جامعة كولومبيا. ونعم، سأقوم بهذا] استخدام تلك الإستراتيجيات [قبل كل اختبار!
أشكرك جدًّا جدًّا (وأنتِ أيضًا يا هيدي)!
التي لم تعد عاجزة،
جون
لأنــهم يفكــرون بشــأن التعلــم، الأشــخاص ذوو عقليــة النمــو يعــرفون كــل مـا يـلزم عـن الطـرق المختلفـة للحصـول علـى التعلـم. إنـه أمـر فريـد. أمـا طلابنـا ذوو العقليـة الثابتة الذين يدرسون السنة التمهيدية في كلية الطب فبإمكانهم فعل أي شيء للحصول على درجة جيدة - ماعدا القيام بالتعلم حتى يضمنوا الحصول على درجة
جيدة.

هل خُلِقنا متساوين؟

هل يعني هذا أن كل الأشخاص الذين لديهم العقلية الصحيحة يستطيعون إجادة الأمور؟ هل كل الأطفال متساوون؟ لِنُجِب عن السؤال الثاني أولًا. لا، بعض
الأطفال مختلفون. في كتابها Gifted Children ، تقدم "إلين وينر" تفسيرات مذهلة حول الأطفال العباقرة. هؤلاء الأطفال يبدو أنهم مولودون بقدرات مرتفعة
واهتمامات مفرطة، ومن خلال ممارسة تلك الاهتمامات بلا توقف، يصبحون متفوقين بشكل مذهل.
كان "مايكل" أحد النوابغ منذ نعومة أظفاره. كان يلعب باستمرار ألعابًا تتضمن الحروف والأرقام، ويجعل والديه يجيبان عن أسئلة لا تنتهي، ويتحدث ويقرأ
ويحل المسائل الرياضية في عمر مبكر جدًّا. قالت والدة "مايكل": إنه في عمر أربعة أشهر قال: "أمي، أبي، ماذا سنأكل على العشاء؟". وعندما كان في عمر عشرة
أشهر، أدهش الناس في السوبر ماركت عندما قرأ الكلمات التى على اللافتات. اعتقد الجميع أن والدته تتكلم مصدرَةً الصوت من بطنها. قال والده: إنه عندما كان
عمــر "مــايكل" ثــلاث ســنوات، لــم يكــن يحــل مســائل الجبــر فقــط، بــل كــان يكتشــف ويثبــت نظريــات علــم الجبــر. وعنـدما كـان يعـود والـده كـل يـوم مـن العمـل، كـان "مايكل" يجذب والده إلى كتب الرياضيات ويقول: "أبي، لنقُم ببعض العمل".
وُلد مايكل بقدرة خاصة، ولكن بالنسبة لي، أرى أن السمة الأبرز لديه هي حبه الشديد للتعلم والتحدي. لم يستطع والداه إبعاده عن أنشطته الملحة. وهذا ما
حدث مع كل طفل نابغة تذكره "وينر" في كتابها. كثيرًا ما يعتقد الناس أن "الهبة" هي القدرة ذاتها. ولكن ما يغذيها هو هذا الشغف الدائم الذي لا ينتهي والبحث
عن التحدي.
هل تلك هي القدرة أو العقلية؟ هل ما جعل "موتسارت" نابغة هو قدرته الموسيقية أم أنه قد عمل حتى أصبح لديه يدان تتقنان العزف؟ هل الأمر يكمن في قدرة
"داروين" العلمية أو أنه كان يجمع العينات بلا توقف منذ بداية طفولته؟
ســواء كنــا نــوابغ أم لا، لــدينا جمــيعًا اهتمــامات يمكــن تحويلــها إلــى قــدرات. عنــدما كنــت طفلــة، كنــت أفتــن بــالآخرين وخصــوصًا البــالغين. كنـت أتسـاءل: مـا الـذي يميزهم؟ في الحقيقة، منذ بضع سنوات، ذكَّرَني أحد أبناء عمي بواقعة حدثت عندما كان عمرنا خمس سنوات. كنا في منزل جدتي وكان هو قد تشاجر مع والدته

حول متى يمكنه تناول الحلوى. وفيما بعد عندما كنا نجلس بالخارج على سلالم المنزل قلت له: "لا تكن أحمق هكذا. يجب الكبار أن يشعروا بأنهم يملكون زمام
الأمور. فقط قل "نعم"، ثم تناول حلواك متى تريد".
هـل كـانت تلـك الكلمـات تـدل علـى أنـي سـأصبح طبيبـة نفسـية؟ كـل مـا أعلمـه أن ابـن عمـي أخبـرني أن تلـك النصـيحة نفعتـه كثـيرًا. (المثـير للدهشـة، أنـه أصـبح طبـيب أسنان).

هل يمكن للجميع أن ينجحوا؟

لنعـد الآن إلـى السـؤال الأول. هـل الجمـيع قـادرون علـى فعـل أمـور رائعـة باسـتخدام العقليـة الصـحيحة؟ هـل يمكنـك الـدخول إلـى أسـوأ المـدارس الثانويـة فـي مـدينتك
وتعليم الطلاب حساب التفاضل والتكامل الذي يدرَّس في الكلية؟ إذا كنت تستطيع، فهناك أمر يجب أن يكون واضحًا: بالعقلية الصحيحة والتدريس الصحيح،
يتمكن الناس من القيام بأكثر مما نتصور.
مدرسـة جارفيلـد الثانويـة كـانت واحـدة مـن أسـوأ المـدارس فـي مـدينة لـوس أنجلـوس. وإذا قلنـا إن الطـلاب كـانوا فاقـدين الاهتمـام بالدراسـة وإن المعلمـين قـد أنـهِكوا
فسيكون ذلك وصفًا أقل من الواقع. ولكن بدون أن يتردد، استطاع "جيمي إسكلانتي" (الذي يدور الفيلم الشهير Stand and Deliver حول قصته) أن يدرس
للطـلاب الأمـريكيين ذوي الأصـول اللاتينيـة الـذين يعيشـون فـي الأحيـاء الفقـيرة، حسـاب التفاضـل والتكـامل الـذي يتـم تدريسـه فـي الكليـة. وبعقليـة النمـو التـي لـديه
تساءل: " كيف يمكنني تعليمهم؟" وليس " هل يمكنني تعليمهم؟"، وتساءل: " كيف يمكنهم التعلم بأفضل طريقة؟" وليس " هل يمكنهم التعلم؟".
ولكنه لم يعلمهم حساب التفاضل والتكامل فقط، بل جعلهم (هو وزميله "بنجامين جيمينيز") في مقدمة المتفوقين في الرياضيات على مستوى الولايات المتحدة.
في عام 1987، كان هناك ثلاث مدارس فقط لديها أكبر عدد من الطلاب الذين يخوضون الاختبار المتقدم لحساب التفاضل والتكامل. تلك المدارس الثلاث تتضـمن
مـدرسـة ستايفيسانت الثانوية ومدرسة برونكس الثانوية للعلوم، وكلاهما مدرستان رفيعتان متخصصتان في الرياضيات والعلوم.
وفوق ذلك، أغلب طلاب مدرسة جارفيلد حصلوا على نتائج اختبارات عالية بما يكفي ليحصلوا على درجات إضافية تؤهلهم للالتحاق بالجامعة. ذلك العام، في
الدولة كلها نجح فقط بضعة طلاب أمريكيين من أصل مكسيكي في هذا الاختبار على هذا المستوى من الصعوبة. يعني هذا أن هناك الكثير من الطلاب الأذكياء
الذين نهدرهم بالانتقاص من قدر إمكاناتهم التي يمكن تطويرها.

مارفا كولينز

غالبًا عندما يتخلف الطلاب في الدراسة - مثلًا عندما يحصلون على الدرجة نفسها مرة بعد أخرى - يتم تقديم مواد ساذجة لهم باعتقاد أنهم لن يستطيعوا دراسة
مـواد أصـعب مـن ذلـك. تلـك الفكـرة تصـدر عـن عقليـة ثابتـة: هـؤلاء الطـلاب ذكـاؤهم منخفـض؛ لـذلك يحتـاجون إلـى ترديـد المعلومـات نفسـها عليـهم مـرارًا وتكـرارًا.
حسنًا، النتائج تدعو للإحباط؛ يحصل الطلاب على الدرجات نفسها بدون أن يتعلموا أكثر مما كانوا يعرفونه من قبل.
عِوضًا عن ذلك، أخذت "مارفا كولينز" أطفال الأحياء الفقيرة في مدينة شيكاغو الذين فشلوا في المدارس العامة وعاملتهم كما لو كانوا عباقرة. كان الكثير منهم قد
وضـــعوا تحـــت تصـــنيفات مثـل "يعـاني صـعوبة فـي التعلـم" أو "متـأخر عقلـيًّا" أو "مضـطرب عـاطفيًّا". كـانوا بـالفعل جمـيعًا فـاتري الشـعور، لـيس لـديهم بـريق فـي عيونهم، ولا يبدو الأمل على وجوههم.
بدأ الصف الثاني في مدرسة "كولينز" العامة بأبسط كتب القراءة الموجودة. وبحلول شهر يونيو، وصلوا إلى منتصف كتب القراءة للصف الخامس، ليدرسوا خلال
تلك الفترة كتابات "أرسطو" و"إيسوب" و"تلستوي" و"شكسبير" و"بو" و"فروست" و"ديكنسون".
فيما بعد عندما أسست "كولينز" مدرستها الخاصة، ذهب إليها الكاتب في صحيفة شيكاغو سن - تايمز "زاي سميث". رأى أطفالًا في الرابعة من عمرهم يكتبون
جملًا مثل "اذهب للطبيب" و"كتب إيسوب قصصًا خرافية"، ويتحدثون عن "علم الصوتيات" و "علامات الترقيم". لاحظ "زاي سميث" طلاب الصف الثاني يتلون
فقرات من مؤلفات "شكسبير" و"لونجفيلو" و"كبلينج". وقبل وقت قصير من تلك الزيارة، كان "زاي سميث" قد زار مدرسة ثانوية ثرية في إحدى الضواحي؛ حيث

لم يكن أي من طلابها قد سمع عن "شكسبير" من قبل. قال أحد طلاب مدرسة "كولينز": "تبًّا، هل تقصد أن طلاب المدرسة الثانوية الأغنياء هؤلاء لا يعلمون أن
"شكسبير" وُلد عام 1564 وأنه توفي عام 1616؟".
كـانت أولئـك الطـلاب يقـرأون عـددًا ضـخمًا مـن الكتـب حتـى فـي فصـل الصـيف. أحـد الطـلاب الـذين التحقـوا بالمدرسـة فـي سـن سـت سـنوات وتـم تصـنيفه كطفـل متـأخر عقليًّا، وبعد مرور أربع سنوات، كان قد قرأ اثنين وعشرين كتابًا خلال فصل الصيف، بما في ذلك روايتي " قصة مدينتين "، و " جين إير ". كان الطلاب يقرأون
بعمق وتمعن. بينما كان الأطفال في عمر ثلاث وأربع سنوات يقرأون أسطورة ديدالوس وإيكاروس، صاح أحدهم - عمره أربع سنوات: "إذا لم نتعلم ونعمل بجد،
هل سنطير كإيكاريوس إلى المجهول". كما كانت المناقشات حول مسرحية " ماكبث" شائعة الحدوث في مدرسة "كولينز".
اعتقد "ألفريد بينيه" أن باستطاعة أي شخص تغيير طريقة تفكير شخص ما. بالتأكيد يمكنك ذلك، سواء كنت تقيِّم هؤلاء الأطفال بمدى معلوماتهم أو بأدائهم
في الاختبارات المعيارية، ستجد أن عقولهم قد تغيرت.
دَرَسَ "بنجامين بلوم"، الباحث التربوي البارز، 120 شخصًا من العظماء البارزين، كانوا عازفي بيانو ونحّاتين وسباحين في الأولمبياد ولاعبي تنس عالميين وعلماء
رياضيات وباحثين في علم الأعصاب؛ فوجد أن أغلبهم لم يكونوا بارزين في طفولتهم ولم يُظهروا أي موهبة واضحة قبل البدء في تدريبهم جديًّا. حتى في بداية سن
مراهقتهم، لم تكن لتتنبأ بإنجازاتهم المستقبلية من خلال معرفة قدراتهم في ذلك الوقت. فقط من خلال حماسهم والتزامهم المستمر، جنبًا إلى جنب مع وجود
أشخاص داعمين حولهم، استطاعوا أن يصلوا إلى القمة.
يستنتج "بلوم" قائلًا: "بعد أربعين عامًا من البحث المكثف على التعلم بالمدارس في الولايات المتحدة وأيضًا في الخارج، استنتاجي الرئيس هو: الذي يستطيع أي
شخص في العالم تعلمه، يمكن للجميع تقريبًا أن يتعلموه، إذا ما توفرت لهم شروط التعلم المناسبة والحديثة". "بلوم" لا يحصي نسبة الاثنين أو الثلاثة بالمائة
من الأطفال الذين يعانون قصورًا شديدًا، كما لا يحصي نسبة الواحد أو الاثنين بالمائة من أعلى الأطفال في الطرف المقابل الذين يشملون أطفالاً مثل "مايكل". إنه
يقصد كل الآخرين.

مستويات القدرة ومتابعة المسار

ولكن أليس لدى الطلاب مستويات مختلفة من القدرات لسبب ما؟ ألم توضح نتائج اختباراتهم وإنجازاتهم السابقة ما هي قدراتهم؟ تذكر أن نتائج الاختبارات
ومقاييس الإنجاز تخبرك بما وصل إليه الطالب، ولكنها لا تخبرك بما يمكن أن يصل الطالب إلى تحقيقه.
قام "فالكو رينبرج"، باحث في ألمانيا، بدراسة معلمي المدارس بمختلف عقلياتهم. بعض المعلمين لديهم عقلية ثابتة، واعتقدوا أن الطلاب الذين لديهم مستويات
تحصيل مختلفة يكونون دائمًا مختلفين إلى حد كبير:
"حسب خبرتي، غالبًا ما يظل مستوى تحصيل الطلاب ثابتًا خلال العام".
"إذا كنت أعلم ذكاء الطلاب، أستطيع التنبؤ بمسارهم الدراسي بشكل جيد".
"كمعلمة، ليس لي تأثير على قدرة الطلاب العقلية".
كمعلمتـي فـي الصـف السـادس السـيدة "ويلسـون"، أولئـك المعلمـون مارسـوا العقليـة الثابتـة فـي فصـولهم: الطـلاب الـذين بـدأوا الدراسـة مـع مجموعـة الطـلاب ذوي
القدرات العالية أنهوا العام كما هم، وأولئك الطلاب الذين بدأوا العام الدراسي مع مجموعة الطلاب ذوي القدرات المنخفضة أنهوا العام بلا تقدم.
ولكن بعض المعلمين نشروا ومارسوا عقلية النمو، ركزوا على فكرة أن بإمكان جميع الطلاب تنمية مهاراتهم، كما حدث شيء غريب في فصولهم. لم يكن يهم إذا
ما بدأ الطلاب العام الدراسي مع المجموعة عالية القدرات أو المجموعة منخفضة القدرات. كلتا المجموعتين أنهت العام الدراسي على مستوى عالٍ من القدرات. من
العظيم الوصول لتلك النتائج؛ فقد اختفت الفروق بين المجموعتين تحت إشراف المعلمين الذين كانوا يعلمون الطلاب من أجل تنمية قدراتهم، فكان السبب في
ذلك بالنسبة لهم أنهم وجدوا طريقة لتنمية طلابهم "منخفضي القدرات".
كيف وضع المعلمون عقلية النمو في حيز التنفيذ؟ هذا ما سنناقشه في فصل لاحق، ولكن إليك استعراضًا لما فعلته "مارفا كولينز"، المعلمة الشهيرة؛ لتطبيق عقلية
النمو. في أول يوم من الدراسة، اقتربت "مارفا" من "فريدي"، طالب راسب يعيد الصف الثاني، والذي لا يريد المشاركة في الدراسة. قالت له وهي تضم وجهه بين

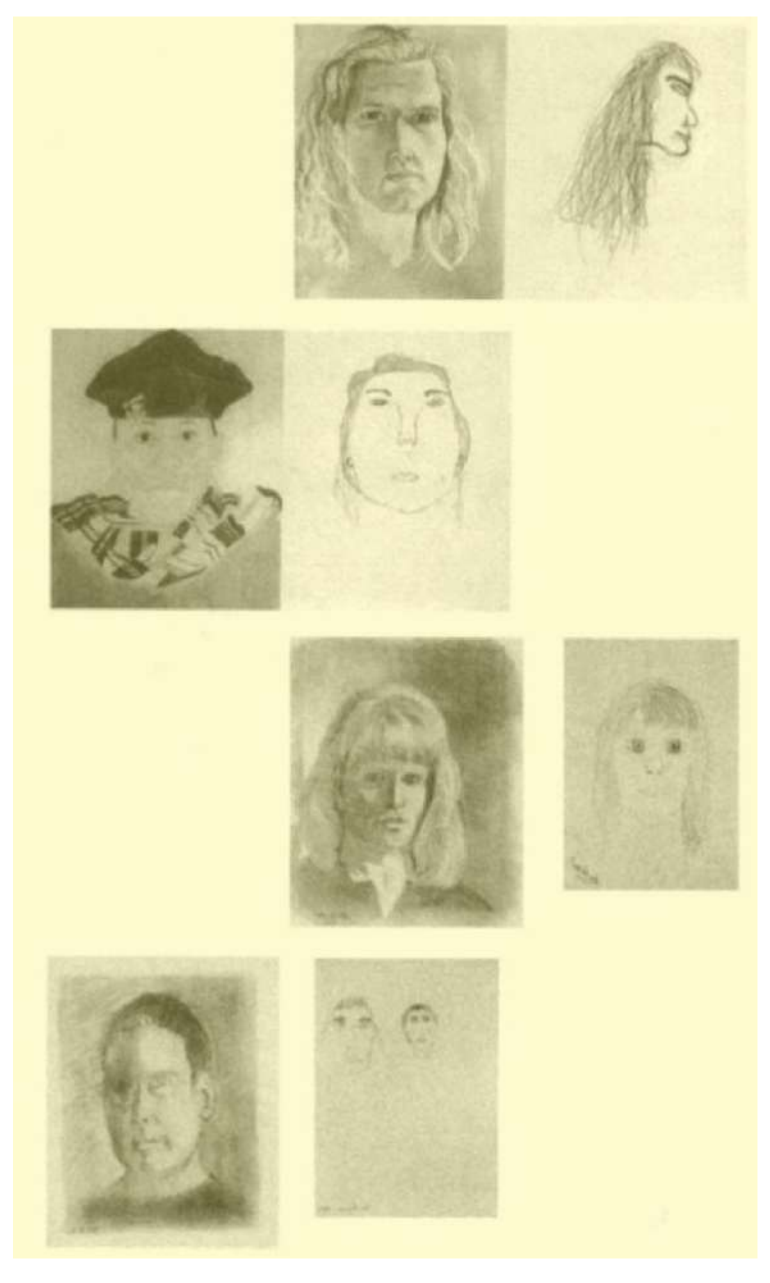
يديها: "هيا يا حبيبي الصغير، لدينا عمل يجب أن نقوم به. لا يمكن أن تظل جالسًا في مقعدك فقط ثم تصبح ماهرًا.... أعدك، ستصبح ماهرًا ، و ستنجز. لن
أدعك ترسب".

ملخص

العقليـــة الثابتـــة تقـيِّد تحقـيق الإنجـازات؛ فـهي تمـلأ عقـول النـاس بـأفكار
متشـابكة، وتجعلـهم ينظـرون إلـى بـذل الجـهد كشـيء غـير مقبـول، وتـؤدي إلـى
تنفيـذ
إسـتراتيجيات تعلـم ضـعيفة. والأكثـر مـن ذلـك، أنـهم ينظـرون إلـى الآخـرين
كأنـهم قضـاة بـدلًا مـن اعتبـارهم حلفـاء. وسـواء كنـا نتحـدث عـن "داروـيـن" أو طـلاب
الجامعة، فتحقيق الإنجازات المهمة يتطلب تركيزًا واضحًا وجهدًا تامًّا ومخزونًا غير متناهٍ من الإستراتيجيات،
بالإضافة إلى داعمين للتعلم. وهذا ما تمنحه عقلية
النمو للناس، وهذا هو سبب أنها تساعد قدراتهم على النمو وتحقيق نتائج طيبة.

هل القدرة الفنية موهبة؟

رغم الاعتقاد السائد بأن الذكاء قدرة فطرية وليست مكتسبة، فإننا عندما نتأمل هذا الأمر، نجد أنه ليس
بغاية الصعوبة أن نعتقد أن الناس يستطيعون تنمية
قدراتهم العقلية؛ فالقدرة العقلية لها عدة جوانب، يمكنك تنمية المهارات الكلامية أو مهارات علوم
الرياضيات أو مهارات التفكير المنطقي، وهكذا. ولكن عندما
يتعلق الأمر بالقدرة الفنية، تبدو موهبة ربانية. على سبيل المثال، إما يكون الناس يرسمون جيدًا بالفطرة
أو بشكل رديء.
أنـا كنـت أعتقـد ذلـك؛ فبينمـا بـدا بعـض أصـدقائي كمـا لـو أنـهم يرسـمون بـلا جـهد
وبـلا تـدريب، تـوقفت قـدراتي فـي الرسـم عنـد مسـتوى التعلـيم الابتـدائي. بقـدر مـا
حاولت، كانت محاولاتي بدائية ومخيبة للآمال. كنت أمتلك حسًّا فنيًّا ولكن بشكل آخر. يمكنني أن أصمم
الرسومات؛ فأنا بارعة في اختيار الألوان، ولدي حس
رائع في تشكيل الصور، كما أن لدي تآزرًا بصريًّا حركيًّا رائعًا. لِمَ لا يمكنني الرسم؟ حتمًا لا أمتلك الموهبة.
يجب أن أعترف أن هذا الأمر لم يزعجني كثيرًا؛ فعلى أية حال، متى يجب عليك حقًّا أن ترسم؟ اكتشفت
إجابة هذا السؤال ذات ليلة عندما كنت ضيفة على عشاء
أقامـه رجـل مـذهل. كـان رجـلًا متقـدمًا فـي السـن، ويعمـل طبـيبًا
نفسـيًّا كـان قـد نجـا مـن كارثـة إنسـانية. عنـدما كـان طفـلًا عمـره عشـر سـنوات
فـي جمـهورية
تشـيكوسلوفاكيا، عـاد ذات يـوم مـع أخيـه الأصـغر إلـى المـنزل مـن المدرسـة ليجـدا أن
والـديهما قـد رحـلا. لقـد اخـتُطِف والـداهما. ولأنـهما يعلمـان أن لـديهما عـمًّا فـي
إنجلترا، سار الولدان حتى لندن ووجداه.
وبعـد بضـع سـنوات، انضـم هـذا الرجـل، والـذي كـذب بشـأن عمـره الحقـيقي، إلـى سـلاح
الجـو الملكـي البريطـاني، وشـارك مـع الجـيش البريطـاني فـي الحـرب. وبعـدما
أُصيب، تزوج من ممرضته والتحق بكلية الطب، ثم افتتح عيادة ناجحة في أمريكا.
ومـع مـرور السـنوات، أصـبح لـديه اهتمـام كبـير بطـائر البومـة. اعتقـد أنـها تجسـد الصـفات
التـي يُجلُّهـا، وكـان يحـب أن يعتبـر نفسـه شـبيهًا بـالبوم. وبجـانب التمـاثيل
الصغيرة الكثيرة لطائر البومة التي زينت منزله، كان لديه دفترٌ للضيوف ذو صلة بالبوم. تبين أنه حينما يشعر
بالارتياح تجاه شخص ما منذ اللقاء الأول، يطلب
من هذا الشخص أن يرسم بومة ويكتب شيئًا له في هذا الدفتر. عندما قدم لي هذا الدفتر وشرح لي
أهميته، شعرت بالتوقير كما شعرت بالخوف، بل كنت خائفة
على الأغلب. وأكثر ما كان يخيفني أن رسمتي لن تكون مختبئة في وسط الدفتر، بل ستزين الصفحة
الأخيرة.
لن أستفيض في وصف مدى ضيقي أو رسمي الرديء برغم أنهما كانا واضحين بشكل حاد. أحكي تلك
القصة كمقدمة لما شعرت به من دهشة وفرحة عندما قرأت
كتاب The Drawing on t he Right Side of the Brain . بعد قليل، نعرض رسومات شخصية لأشخاص قبل وبعد
حضورهم دورة تدريبية قصيرة في
الرسم من المؤلفة "بيتي إدواردز". تلك الرسومات قد رسمها أولئك الطلاب قبل الالتحاق بتلك الدورة
التدريبية، ورسومات أخرى رسموها بعد خمسة أيام عندما
أنهوا الدورة.



**أليست الرسومات مدهشة؟ في البداية لم يُظهر أولئك الناس امتلاك تلك القدرة الفنية الكبيرة. أغلب رسوماتهم ذكرتني بالبومة التي كنت قد رسمتها، ولكن بعد
أيام قليلة استطاع الجميع أن يرسموا جيدًا!
تتفق "بيتي إدواردز" أن الكثير من الناس يرون أن الرسم قدرة سحرية يمتلكها القليل من الناس، وأن لا أحد يستطيع أن يمتلكها يومًا سوى القليل من الناس.
ولكن هذا الاعتقاد سببه أن الكثير من الناس لا يعرفون العناصر المكونة - العناصر المكونة التي يمكن تعلمها - للرسم. في الحقيقة، تخبرنا "بيتي" أن تلك العناصر
المكونة ليست مهارات رسم على الإطلاق، بل مهارات رؤية . تلك العناصر هي القدرة على ملاحظة حواف الأشياء والمسافات والعلاقات والضوء والظل والشكل
الكلي. يستلزم الرسم منا تعلم كل مهارة من تلك العناصر ثم مزجها جميعًا في عملية واحدة. بعض الناس يكتسبون تلك المهارات خلال حياتهم، بينما يكونٍ على
البعض الآخر أن يعملوا على تعلمها ودمجها معًا. ولكن، كما نرى في الصور التي رسموها بعد إنهاء الدورة التدريبية، يستطيع الجميع أن يرسم.
هـذا مـا يعنيـه الأمـر: وجـود أشـخاص يمكنـهم فعـل أمـر مـا بقليـل مـن التـدريب، أو حتـى**

بـلا تـدريب، لا يعنـي هـذا أن الآخـرين لا يسـتطيعون فعـل نفـس الأمـر (بـل
يفعلونه أحيانًا بصورة أفضل) بالتدريب. هذا الأمر في غاية الأهمية؛ لأن الكثير جدًّا من أصحاب العقلية
الثابتة يعتقدون أن الأداء الأولي لشخص ما يخبرك بكل ما
تريد معرفته عن موهبته ومستقبله.

جاكسون بولوك

كان سيصبح الأمر مخجلًا إذا أثنى الناس "جاكسون بولوك" عن فنه لهذا السبب. يتفق الخبراء على أن
"بولوك" كان يمتلك موهبة فنية ضعيفة، وستكتشف ذلك
إذا ما رأيت لوحاته الأولى. كما يتفق الخبراء على أنه أصبح واحدًا من أعظم الرسامين الأمريكيين في
القرن العشرين، وأنه أحدث ثورة في الفن الحديث. فكيف تغيَّر
"بولوك" من شخص لديه موهبة فنية ضعيفة حتى أصبح أحد أعظم الرسامين؟
ألفت "تويلا ثارب" كتاب The Creative Habit . وكما يتضح من عنوان الكتاب، تزعم الكاتبة أن الإبداع ليس
سحرًا، بل إنه نتيجة للعمل الجاد والتفاني فيه.
وينطبق ذلك أيضًا على حالة " موتسارت" . هل تذكر فيلم Amadeus ؟ هل تذكر كيف أظهر هذا الفيلم أن
"موتسارت" كان يؤلف مقطوعاته الواحدة تلو الأخرى
بينما يستشيط "سياليري"، منافسه، حقدًا؟ علقت "ثارب" على هذا الفيلم قائلة: هراء! كلام فارغ! " لا يوجد
عباقرة بالفطرة".
التفاني هو ما جعل "بولوك" يتحول من موهبة فنية ضعيفة إلى أحد أعظم الرسامين. كان "بولوك" شغوفًا
للغاية بفكرة أن يصبح رسَّامًا، كان يفكر في الرسم
طوال الوقت، وكان يمارسه طوال الوقت. ولأنه كان متحمسًا للغاية لتلك الفكرة، كان مَن حوله ينظرون إلى
عمله بجدية ويرشدونه حتى أتقن كل ما عليه أن
يتقنه، وبدأ في إنتاج لوحات إبداعية مدهشة. لوحاته التي رسمها بطريقة "صب الألوان"، التي كانت كل
واحدة منها فريدة للغاية، أتاحت له أن يرسم من عقله
الباطن والتعبير عن العديد من المشاعر. منذ عدة سنوات، شَرُفت بحضور معرض لتلك اللوحات في متحف
الفن الحديث بمدينة نيويورك. كنت مفتونة بروعة كل
لوحة وجمالها.
هل بإمكان أي شخص فعل أي شيء ؟ حقيقةً لا أعلم. ومع ذلك، أعتقد أننا نتفق الآن على أن الجميع
يمكنهم القيام بأكثر مما قد يبدو للعيان.

خطر الثناء وإطلاق التسميات الإيجابية

إذا كـان النـاس يمتلكـون تلـك الإمكانيـة لتحقـيق النجـاحات، فكـيف يكتسـبون الثقـة فـي
إمكانـاتـهم؟ كـيف نمنحـهم الثقـة التـي يحتـاجون إليـها للعمـل علـى تحقـيق
النجاحات؟ ما رأيك في الثناء على قدرتهم حتى نؤكد لهم أنهم يمتلكون الإمكانات اللازمة لتحقيق ذلك؟
في الحقيقة، أخبرنا أكثر من 80 % من الآباء أن الثناء على
قدرات أبنائهم كان أمرًا ضروريًّا لتعزيز ثقتهم بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق النجاح. يبدو ذلك منطقيًّا إلى
حد كبير.
ثم بدأنا الشك في ذلك. فكرنا في أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة يركزون بالفعل على قدراتهم بشكل
كبير، ودائمًا ما يتساءلون: "هل قدراتي عالية بما يكفي؟"،
"إذا فعلت ذلك، هل يبدو جيدًا؟". وتساءلنا، بالثناء على قدرات الناس، ألن يجعلهم ذلك يركزون أكثر على
قدراتهم؟ ألن يعني لهم ذلك أن قدراتهم هي الأهم
بالنسبة لنا، بل الأسوأ من ذلك، أنه يمكننا معرفة قدراتهم الدفينة من خلال أدائهم؟ ألا يعلِّمهم هذا التفكير
بالعقلية الثابتة؟
أطلق على "آدم جوتيل" لقب ولي العهد ومنقذ المسرح الموسيقي. "آدم جوتيل" هو حفيد "ريتشارد
رودجرز" الذي قام بتلحين مسرحيات غنائية كلاسيكية مثل
Oklahoma! و Carousel . أسهبت والدة "جوتيل" كثيرًا في مدح عبقرية ابنها، وكذلك فعل الجميع. كما أثنت
مقالة نقدية في صحيفة ذا نيويورك تايمز على
موهبته قائلة: "الموهبة موجودة لديه وعظيمة". السؤال هنا عما إذا كان هذا النوع من المدح يشجع
الناس.
الأمر العظيم في إجراء الأبحاث أنه يمكنك إلقاء أسئلة كتلك ثم الحصول على إجابات؛ لذلك أجرينا أبحاثًا
على مئات الطلاب، أغلبهم في سنوات المراهقة الأولى. في
البدء قدمنا لكل طالب مجموعة من المسائل متوسطة الصعوبة من اختبار حاصل الذكاء غير اللفظي؛
فأجابوا بشكل جيد إلى حد كبير، وعندما انتهوا من الاختبار
أثنينا عليهم.
أثنينا على قدرات بعض الطلاب، قلنا لهم: "يا إلهي، حصلت على ثماني إجابات صحيحة] مثلًا [، إنها درجة

جيدة للغاية. بالتأكيد أنت ذكيٌّ إلى هذا الحد". أثنينا
عليهم كما كان يحدث مع "آدم جوتيل".
أثنينا على مجهود طلاب آخرين: "يا إلهي! لقد حصلت على ثماني إجابات صحيحة [مثلًا [، إنها درجة جيدة جدًّا. من المؤكد أنك عملت بجد للغاية". لم نجعلهم
يشعرون بأن لديهم موهبة استثنائية، بل تم مدحهم لقيامهم بالعمل المطلوب لتحقيق النجاح.
فـي البـدء تشـابهت المجموعتـان، ولكنـهما اختلفتـا بعـد تقـديم الثنـاء لكـل منـهما. وحـدث
مـا كنـا نخشـاه؛ مـدح القـدرة جعـل الطـلاب يفكـرون بالعقليـة الثابتـة، وقـد
أظهروا كل مؤشرات ذلك الأمر: عندما قدمنا لهم اختبارًا، رفضوا القيام بمهمة صعبة جديدة قد يتعلمون من خلالها، لم يريدوا أن يقوموا بأي أمر قد يكشف
عيوبهم أو يشكك في موهبتهم.
عندما كان "جوتيل" في الثالثة عشرة من عمره، بدأ التمثيل في إذاعة أوبرا متروبوليتان والفيلم
التليفزيوني للعمل الأوبرالي Amahl and the Night Visitors ،
ثم انسحب منهما قائلًا إنَّ صوته قد أُصيب. ثم أعلن: "لقد ادّعيت بشكل ما أن صوتي قد تغير .... لم أُرِد أن أتحمل الإجهاد".
على النقيض من ذلك، عندما تم مدح الطلاب على ما بذلوه من جهد، أراد 90 % منهم القيام بالمهمة الصعبة الجديدة التي سيتعلمون من خلالها.
ثم قدمنا للطلاب مسائل جديدة صعبة، ولم يجيبوها بشكل جيد إلى حد كبير. عندئذ ظن الطلاب الذين تم مدح قدراتهم أنهم ليسوا أذكياء بالأساس. إذا كان
النجاح يعني لهم أنهم أذكياء، فالإخفاق يعني أنهم يعانون عيبًا ما.
يوضح "جوتيل" ذلك بقوله: "في عائلتي، أن تكون جيدًا يُعَدُّ إخفاقًا. أن تكون جيدًا جدًّا يُعَدُّ إخفاقًا ... الأمر الوحيد الذي لا يُعَدُّ فشلًا هو أن تكون رائعًا".
أما الطلاب الذين تم مدح بذلهم الجهد فقد اعتبروا أن الصعوبة لا تعني سوى "بذل المزيد من الجهد". لم يعتبروا ذلك فشلًا أو أنه يعكس قدراتهم الذهنية.
وماذا عن استمتاع الطلاب بحل تلك المسائل؟ بعد أن نجحوا، أحب جميع الطلاب المسائل، ولكن بعد تقديم المسائل الصعبة إليهم، قال الطلاب الذين تم مدح
قدراتهم إنها لم تعد ممتعة. لا يمكن لذلك أن يكون أمرًا ممتعًا عندما يكون ما اشتُهرت به، أنَّ موهبتك الاستثنائية، في خطر.
هكذا قال "آدم جوتيل": "أُفَضِّل أن أستمتع فقط وأقوم بالاسترخاء، وألَّا أتحمل مسئولية تلك الإمكانية - على أن أصبح رجلًا عظيمًا ". فكما حدث مع الطلاب
الذين أجرينا عليهم بحثنا، كان عبء الموهبة يُفسد متعتهم.
أما الطلاب الذين تم مدح جهدهم فقد ظلوا يستمتعون بالمسائل، وقال الكثير منهم إنَّ المسائل الصعبة كانت أكثر متعة.
ثـم اطّلعنـا علـى أداء الطـلاب. بعـد تقـديم المسـائل الصـعبة، انخفـض أداء الطـلاب الـذين تـم مـدح قـدراتهم، حتـى بعـد أن قـدمنا لـهم المزيـد مـن المسـائل السـهلة؛
فبفقدانهم الثقة في قدراتهم، كانوا يبلون أسوأ مما كانوا يفعلون في بداية الأمر. أما الطلاب الذين تم مدح جهدهم فقد أظهروا تقدمًا في أدائهم. استفادوا من
المسائل الصعبة في تقوية مهاراتهم؛ وبذلك عندما عادوا لحل المسائل السهلة، تفوقوا.
ولأنَّ تلك المسائل كانت شبيهة باختبارات حاصل الذكاء، فقد تقول إنّ الثناء على قدرات الطلاب أدى إلى انخفاض مستوى ذكائهم، وأن الثناء على جهدهم رفع
مستوى ذكائهم.
لم يكن "جوتيل" يتطور عما هو عليه. كان منهكًا بفعل الحركات اللاإرادية للوسواس القهري وأصابعه النازفة من أثر عضها. قال أحد المحاورين: "اقضِ دقيقة
معه - دقيقة واحدة تكفي - وتبدأ في الظهور صورة الهلع الذي تخفيه الحركات اللاإرادية". كما واجه "جوتيل" مشاكل إدمان خطيرة ومتكررة. بدلًا من تشجيعه،
ملأته "الموهبة" بالخوف والارتياب. وبدلًا من ممارسة موهبته، قضى هذا الفنان اللامع أغلب حياته في الهروب منها.
الأمل الذي يدعو للتفاؤل - إدراكه بأن لديه حياته الخاصة التي يعيشها التي لا تتأثر بالآخرين أو آرائهم عن موهبته. في إحدى الليالي، رأي حُلْمًا عن جده، روى
ذلك الحلم قائلًا: "كنت أسير معه نحو المصعد. سألته إذا ما كنت جيدًا، فقال، برفق إلى حد ما: "لديك صوتك الخاص".
هل بدأ هذا الصوت في الظهور أخيرًا؟ لتأليفه السيناريو الموسيقي لمسرحية The Light in the Piazza ،
وهي مسرحية موسيقية جادة الرومانسية، حصل
"جوتيل" على جائزة توني أوورد لعام 2005. هل تُعَدُّ تلك الجائزة ثناءً على موهبته أو جهده؟ أرجو أن يعدها ثناءً على جهده.

اكتشفنا نتيجة أخرى في بحثنا، وكانت مهمة ومحزنة في الوقت ذاته. قلنا لِكُلِّ طالب: "أتعرف، سنذهب إلى مدارس أخرى، وأثق بأن طلاب تلك المدارس يودون أن
يَطَّلعوا على تلك المسائل"؛ لذلك أعطينا لكل طالب ورقة يكتب فيها رأيه، كما تركنا لهم مساحة مخصصة ليدونوا الدرجات التي حصلوا عليها بحل تلك المسائل.
هـل تصـدق أن نسـبة 40 % تقـريبًا مـن الطـلاب الـذين تـم مـدح قـدراتهم كـذبوا بشـأن درجاتـهم؟ فـرفعوا جمـيعًا درجاتـهم. فـي العقليـة الثابتـة، النقـائص أمـر مُخْزٍ -
وخصوصًا إذا كانوا موهوبين - ولذلك كذبوا.
الأمر المفزع هنا أننا جعلنا من الطلاب العاديين كاذبين، فقط بإخبارهم أنهم أذكياء.
فور كتابتي تقريرًا عن هذا الأمر، قابلت الشاب الذي يدرب الطلاب على اختبارات القبول بالجامعة. كان قد حضر ليستشيرني في أمر إحدى طالباته. تلك الطالبة
أجرت أحد اختبارات الإعداد لاختبار القبول ثم كذبت على معلمها بشأن درجاتها. من المفترض أنه يزودها بما لا تعلمه من معلومات، ولكنها لا تستطيع أن تقول
له حقيقة ما لا تعلمه! بل تدفع المال أيضًا مقابل هذا.
إذًا فإخبار الطلاب أنهم أذكياء، في نهاية الأمر، جعلهم يشعرون بالحماقة ويتصرفون بحماقة، ولكنهم يدَّعون الذكاء. لا أعتقد أن هذا هو ما ننشده عندما نطلق
على الأشخاص ألقابًا إيجابية مثل "موهوب"، "نابغة"، "لامع"؛ فنحن لا نريد أن نُفسد عليهم متعة خوض التحدي، ولا أساليبهم للوصول إلى النجاح. إن ذلك
هو عين الخطر.
ها هي رسالة من رجل كان قد قرأ بعض أعمالي:
عزيزتي دكتور دويك،
قراءة الفصل الذي قمتِ بكتابته كان أمرًا مؤلمًا بالنسبة لي ... فقد رأيت نفسي بين سطوره.
عندما كنت طفلًا كنت عضوًا في جمعية الطفل الموهوب، وكنت أتلقى الثناء على ذكائي بشكل مستمر.
الآن، وبعد عمر قضيته ولم أُمَارِسْ إِمْكَانَاتِي إلى أقصى حد
(عمري 49 عامًا)، أَتَعَلَّمُ تولي القيام بالمهام. وأتعلّم أيضًا ألَّا أرى الإخفاق دليلًا على الغباء بل أراه دليلًا على نقص الخبرة والمهارة. هذا الفصل الذي كتبتِه ساعدني
على رؤية نفسي من منظور جديد.
سيث أبرامز
وهذا هو خطر إلقاء الألقاب الإيجابية على الأشخاص. وهناك بدائل لتلك الطريقة، وسأعود للحديث عنها في فصل عن الآباء والمعلمين والمدربين.

الألقاب السلبية وتأثيرها

في فترة من حياتي، كنت متفوقة في الرياضيات. في المدرسة الثانوية، حصلت على 99 في الجبر، و99 في الهندسة، و 99 في حساب المثلثات، وكنت في فريق
الرياضـيات بالمدرسـة. حصـلت علـى تلـك الـدرجة المرتفعـة مـع أولاد آخـرين فـي الاختبـار الـذي أجرتـه القـوات الجويـة علـى الـذكاء البصـري - المكـاني، الأمـر الـذي جعلنـي
أتلقى كتيبات التوظيف من القوات الجوية لعدة سنوات تالية.
ثم قابلت معلمًا قاسيًا، لم يكن يؤمن بقدرة الفتيات على إجادة الرياضيات؛ فتراجعت درجاتي ولم أعُد لدراسة الرياضيات مرة أخرى.
في الواقع كنت أتفق مع رأي هذا المعلم، ولكني لم أكن أعتقد أن هذا الأمر ينطبق عليَّ . كنت أرى أن الفتيات الأخريات لا يَسْتَطِعْنَ حل مسائل الرياضيات. ولكن
هذا المعلم اعتقد أن هذا الأمر ينطبق عليَّ أيضًا، فاستسلمت.
يعرف الجميع أن إطلاق الألقاب السلبية أمر سَيِّئ، وقد تعتقد أن أثرها يبقى لوقت قصير. ولكن ذلك غير حقيقي؛ لأن العلماء النفسيين يدركون إلى أي مدى
يمكن للألقاب السلبية أن تُضر بالقدرة على تحقيق الإنجاز.
لـم يتـأثر أحـد بـالتعميمات السـلبية التـي تُلقـى علـى قـدرات الأشـخاص كـأفراد المجموعـات الواحـدة. علـى سـبيل المثـال، الأمـريكيون مـن أصـل إفـريقي يعلمـون أنـهم
يُوصَفون بانخفاض الذكاء. والنساء يعلمن أنهن يُوصَفن بعدم إجادة الرياضيات والعلوم. ولكني لست متأكدة من أن الناس يعلمون أن تلك التعميمات بغيضة.
أظهر البحث الذي أجراه كل من "كلود ستيل" و"جوشوا أرونسون"، أن تظليل خانة للإشارة إلى نوع عرقك أو جنسك قد يثير الصورة النمطية في عقلك ويتسبب
فـي خفـض درجـاتك فـي الاختبـار. إلـى حـد كبـير، كـلُّ أمـر يـذكرك بـأنك أسـود البشـرة أو امـرأة قبـل إجـراء اختبـار فـي مـادة يُفتـرَض أن تكـون سـيئًا بـها، يتسـبب هـذا فـي
انخفاض درجاتك - بشكل كبير. في العديد من أبحاثهم، وجدوا أن أداء الأشخاص ذوي البشرة السوداء

يماثل أداء الأشخاص ذوي البشرة البيضاء، وأن أداء
الإناث يماثل أداء الذكور، عندما لا يثار موضوع الصورة النمطية. ضع عددًا من الرجال مع امرأة في غرفة قبل اختبار مادة الرياضيات، وسيتسبب ذلك وحده في
انخفاض درجاتها.
سبب هذا أنه عندما تثار الصورة النمطية، تُملأ عقول الناس بأفكار مشتتة - بمخاوف دفينة من إثبات الصفات المعممة التي تطلق على أفراد المجموعة الواحدة.
غالبًا لا يشعر الناس بوجود تلك الأفكار بداخلهم، ولكنها لا تدع لهم ما يكفي من القدرة الذهنية ليجيبوا في الاختبار بأفضل ما لديهم.
ومع ذلك، لا يحدث هذا الأمر لكل الناس. يحدث هذا بشكل أساسي للأشخاص ذوي العقلية الثابتة؛ فعندما يفكر الناس من منظور السمات الثابتة، هذا ما
يحدث لهم عندما يثار موضوع الصورة النمطية. التعميم السلبي يقول: "أنت وأفراد المجموعة التي تنتمي إليها ستظلُّون دائمًا في منزلة أدنى". تلك العبارة تترك
أثرًا على الأشخاص ذوي العقلية الثابتة فقط.
لـــذلك، إطـــلاق الألقـــاب ســواء الإيجابيــة أو الســلبية علــى الأشــخاص، قــد يتســبب فــي اضــطرابٍ بتفكــير الأشــخاص ذوي العقليــة الثابتــة؛ فعنــدما يطلــق عليــك لقــب
إيجابي، تشعر بالخوف من فقدانه. وعندما يقع عليك تعميم سلبي، تخشى أن تفعل شيئًا يثبت أنك تستحق هذا التعميم.
أما عندما يفكر الناس بعقلية النمو، فإن إطلاق التعميمات لا يعرقل أداءهم؛ فعقلية النمو تجعل الناس يتجاوزون عن مساوئ إطلاق التعميمات، وتجعلهم
أكثــر قــدرة علــى المقاومــة. هــم لا يــؤمنون باســتمرارهم فــي المنزلــة الأدنــى علــى الــدوام، وإذا كــانوا فــي المؤخــرة الآن - لا بــأس بــذلك، ســيعملون بجــد أكبــر ويعملــون علــى الوصول إلى المقدمة.
كما أن التفكير بعقلية النمو يجعل الناس قادرين على الحصول على ما يمكنهم الحصول عليه وما يريدونه وسط أوضاع مخيفة لهم. طلبنا من طلاب أمريكيين
من أصول إفريقية أن يكتبوا مقالة لمسابقة. تم إخبارهم بأنهم عندما ينتهون من كتابة مقالاتهم، ستخضع لتقييم "إدوارد كالدويل الثالث"، وهو أستاذ جامعي
حاصل على شرف تمثيل فئة ما في الرابطة الرياضية لأعرق الجامعات بالولايات المتحدة، ممثل عن ذوي البشرة البيضاء.
كــانت تعليقــات "إدوارد كالــدويل الثــالث" ناقــدة للمقــالات، ولكنــها أيــضًا مفيــدة، وتنــوعت ردود فعــل الطــلاب بشــكل كبــير؛ فــالطلاب ذوو العقليــة الثابتــة اعتبــروا
تعليقاته تشكل تهديدًا لهم أو إساءة أو هجومًا، فنبذوا "كالدويل" ورفضوا تعليقاته.
هكذا قال أحد الطلاب ذوي العقلية الثابتة: "إنه وضيع، لا يقيِّم بطريقة صحيحة، أو إنه متحيز بشكل واضح. إنه لا يحبني".
وقال آخر: "إنه أحمق مغرور.... من الواضح أنه كان يبحث عن أي طريقة ليحط من قدر المقال".
وقال آخر، ملقيًا اللوم على "كالدويل" ليصرف التركيز عن التعليق على مقالته: "إنه لا يفهم الإيجاز في نقاطي، أعتقد أنها غامضة لأنه كان نافد الصبر عندما كان
يقرؤها. إنه يكره الإبداع".
لن يتعلم أحد منهم أي شيء من تعليقات "إدوارد كالدويل الثالث".
كما رآه الطلاب ذوو عقلية النمو كالوحش، ولكنه وحش بإمكانه تعليمهم شيئًا ما.
قال أحد الطلاب ذوو عقلية النمو: "قبل التقييم، بدا "كالدويل" شخصًا مغرورًا وقاسيًا.] ماذا بعد التقييم؟ ["عادل" هي أول كلمة يستحضرها العقل.... بدا
الأمر كتَحدٍّ جديد".
"كان يبدو رجلًا متعجرفًا ومخيفًا ومتعاليًا.] وما شعورك تجاه التقييم؟ [على ما يبدو التقييم أمين ودقيق. وبهذا يمكن أن يكون التقييم دافعًا ... للقيام بعمل
أفضل".
"يبدو عليه الشعور بالفخر إلى درجة العجرفة.] ماذا عن التقييم؟ [كان ناقدًا بشدة ... وبالرغم من ذلك، كانت تعليقاته مفيدة وواضحة. أشعر أني سأتعلم منه
الكثير".
عقلية النمو مكنت الطلاب الأمريكيين من أصول إفريقية من استخدام تعليقات "إدوارد كالدويل الثالث" في صالحهم الخاص؛ فهم يفكرون فقط في أنهم قد
التحقوا بالجامعة ليتعلموا، وسواء قابلوا شخصًا أَحْمَقَ مغرورًا أم لا، سيتعلمون.

هل أنتمي إلى هنا؟

إلى جانب سيطرتها على قدرات الناس، فإطلاق التعميمات أيضًا يُضر بهم بجعلهم يشعرون بأنهم لا

ينتمون. الكثير من الأفراد الذين ينتمون لأقليات يتسربون
من التعليم الجامعي، وتتخلى نساء كثيرات عن دراسة الرياضيات والعلوم؛ لأنهن لا يشعرن أنها تناسبهن كنساء.
لنقف على كيفية حدوث هذا الأمر، تابعنا فتيات التعليم الجامعي في أثناء دراستهن مقرر حساب التفاضل والتكامل. هذا المقرر عادة يمكن الطلاب من أن يقرروا
إذا ما كانت الرياضيات أو الوظائف التي تعمل بالرياضيات، مناسبة لهم. خلال الفصل الدراسي، طلبنا من الطالبات أن يخبرننا عن مشاعرهن تجاه الرياضيات
وإحساسهن بالانتماء لها - القدرة على تعلمها. أي، عندما يفكرن بالرياضيات، هل يشعرن كأنهن عضو رفيع في المجتمع الدارس للرياضيات، أو يشعرن بالغربة
في هذا المجتمع؟ هل يشعرن بالارتياح أو يشعرن بالقلق؟ هل يشعرن بالرضا عن مهاراتهن الحسابية أو بالاستياء منها؟
الطالبات ذوات عقلية النمو - اللائي يعتقدن أن القدرة الحسابية يمكن تنميتها - أحسسن بشعور قوي وراسخ بالانتماء، واستطعن أن يحافظن على هذا الشعور
حتى عندما وجدن الكثير من التعميمات السلبية التي تطلق عليهن كفتيات-أنهن لن يستطعن التمكن من تعلم الرياضيات. إحدى الطالبات وصفت الوضع
كالتالي: "في فصل الرياضيات، كان يتم إخبار الطالبات بأنهن مخطئات، والواقع غير ذلك (في الحقيقة كن يقمن بالأشياء بطرق جديدة). كان هذا أمرًا سخيفًا،
وظهر هذا بشكل سيِّئ على المعلم الذي لم يرَ منطق الطالبات الجيد. كان الأمر على ما يرام لأننا كنا نعمل في مجموعات وتمكنَّا من تبادل الدعم فيما بيننا
كطالبات.... ناقشنا فيما بيننا أفكارنا المثيرة للاهتمام".
إطلاق التعميمات كان أمرًا مزعجًا بالنسبة لهن (كما يجب أن يكون)، ولكنهن استطعن أن يبقين يشعرن بالراحة والثقة بقدراتهن الحسابية؛ استطعن أن
يقاومن.
أما الطالبات ذوات العقلية الثابتة، فمع مرور الفصل الدراسي ببطء، أحسسن
بانخفاض الشعور بالانتماء، وكلما شعرن بحضور أمر إطلاق التعميمات في
الفصل، ضعفت ثقتهن بقدراتهن الحسابية. قالت إحدى الطالبات: إنّ شعورها
بالانتماء انخفض لأن "المعلم كان يستهين بي من خلال تعليقه "كان تخمينًا
جيدًا" كلما أجبت إجابة صحيحة".
تمكِّن إطلاق التعميمات المسبقة بانخفاض القدرة من السيطرة عليهم - أن يحدد ما يمكنهم القيام به، وأن ينتزع منهم شعورهم بالراحة والثقة. لا أعني بذلك أن
هذا خطؤهم بأية حال من الأحوال. إطلاق الأحكام المسبقة مشكلة متأصلة الجذور في المجتمع، ولا أريد أن ألوم الضحايا عليها. أقول فقط إن عقلية النمو تمكّن
الناس من رؤية الأحكام المسبقة على حقيقتها - وجهة نظر شخص آخر عنهم - وتساعدهم على مواجهتها من خلال ثقتهم بأنفسهم وقوة قدراتهم.

الثقة بآراء الناس

تعاني نساء كثيرات مشكلةً ليست فقط مع إطلاق التعميمات، ولكن مع آراء الآخرين عنهن بشكل عام؛ فهن يثقن بها كثيرًا.
في أحد الأيام، ذهبت إلى صيدلية في ولاية هاواي لأشتري خيوط تنظيف الأسنان ومزيل رائحة العرق، وبعد أن جلبتها من على الأرفف، ذهبت لأقف في طابور دفع
النقود. كانت هناك امرأتان تقفان معًا أمامي في الطابور انتظارًا للدفع. ولأني مهووسة بالحفاظ على الوقت، قررت في لحظة ما أن أجهِّز نقودي حتى إذا ما جاء
دوري في الدفع لا أستغرق وقتًا أطول. فمشيت حتى منضدة الدفع ووضعت أشيائي على جانبها، وبدأت في ترتيب الفواتير التي كانت تنتشر في أرجاء حقيبتي؛
فجنّ جنون السيدتين. شرحت لهما أنني لم أكن أحاول تخطي دورهما أبدًا، وأنني كنت أجهز نقودي فقط. اعتقدت أن المشكلة قد انتهت، ولكن عندما غادرت
الصيدلية، كانتا تنتظرانني. وقفا أمام وجهي وصرخا: " أنتِ إنسانة سيئة الأخلاق! ".
زوجي، الذي رأي الموقف كله منذ بدايته حتى النهاية، اعتقد أنهما مجنونتان. ولكنهما تركتا أثرًا غريبًا ومزعجًا عليّ، ومررت بوقت عصيب لأتخلص من حكمهما
عليَّ.
سرعة التأثر بالنقد تلك تصيب العديد من أكثر النساء تمكُّنًا وتحقيقًا للإنجاز. كيف لأمر كهذا أن يحدث؟ عندما كانت تلك النساء فتيات صغيرات، غالبًا ما يَكُنَّ
مثاليات، ويشعرن بالبهجة عندما يخبرهن أي شخص بهذا الأمر. فهن يُحسِنَّ التصرف للغاية، ولطيفات للغاية، ومتعاونات للغاية، ولم ينضجن بعد. تتعلم

الفتيات أن يثقن بتقييم الأشخاص لهن، فهن يفكرن بأن الآخرين يتعاملون بلطف معهن، وإذا ما انتقدهن الآخرون، فهم بالتأكيد يقولون الحقيقة. حتى الفتيات
اللائي يدرسن بأرفع الجامعات يقلن إن آراء الآخرين عنهن هي طريقة جيدة ليعرفن قدراتهن.
الأولاد دائمًا يتم تعنيفهم وتوبيخهم. عندما تابعنا طلاب التعليم الابتدائي، وجدنا أن الأولاد يتلقون التوبيخ على سلوكهم ثماني مرات أكثر مما تتلقى البنات. كما
ينادي الأولاد بعضهم بكلمات مثل "أحمق" و"غبي". وهكذا فتعليقات الآخرين لم تعد ذات تأثير عليهم.
ذات مرة ناداني أحد الأصدقاء الرجال بالحمقاء. كان مدعوًّا إلى العشاء في منزلي، وبينما كنا نتناول الطعام سقط بعض من الطعام على ثيابي، فقال: "هذا لأنك
حمقاء". شعرت بالذهول، فلم يقل لي أحد شيئًا كهذا من قبل. والرجال يقول بعضهم لبعض كلمات كتلك طوال الوقت. ربما هذا ليس شيئًا لطيفًا قد يقوله
أحد، حتى لو على سبيل المزاح، ولكنه بالتأكيد يجعلهم يفكرون مليًّا قبل الاقتناع بتعليقات الآخرين عليهم.
حتى عندما تصل النساء إلى قمة النجاح، يمكن أن تؤثر عليهن وجهات نظر الآخرين. "فرانسيس كونلي" هي واحدة من أبرز جراحي الأعصاب في العالم. في
الواقع، كانت أول امرأة تشغل منصبًا في مجال جراحة الأعصاب بكلية أمريكية لدراسة الطب. ورغم ذلك، استطاعت التعليقات المستهترة من زملائها الرجال -
حتى من المساعدين - أن تملأها بشعور من عدم الثقة بالنفس. في أثناء إجرائها جراحة في أحد الأيام، ناداها أحد زملائها الرجال بطريقة متعالية بكلمة "يا حلوة".
وبدلًا من الرد على المجاملة، تساءلت: "هل الحلوة، وخصوصًا تلك الحلوة، جيدة وموهوبة بما يكفي حتى تجري تلك العملية؟".
العقلية الثابتة مع إطلاق التعميمات مع ثقة النساء بأحكام الآخرين: أعتقد أن كل ذلك يجعلنا نفهم سبب وجود فجوة بين أداء الجنسين في الرياضيات والعلوم.
تلك الفجوة واضحة بشكل حادٍّ في مجال التكنولوجيا الحديثة. "جولي لينش"، المهتمة الصغيرة بالتكنولوجيا، كانت تكتب أكواد برامج الكمبيوتر عندما كانت في
دراستها الإعدادية. عمل والداها وأخواها في مجال التكنولوجيا، وأحبته هي الأخرى إلى أن انتقدها معلم برمجة الكمبيوتر. كانت قد كتبت أكواد برنامج كمبيوتر،
وعمِل البرنامج بشكل جيد، ولكن لم يَرُقْ للمعلم اختصار كانت قد أجرته في البرنامج؛ فتلاشى شغفها بالتكنولوجيا، وتحولت إلى دراسة الأنشطة الترفيهية والعلاقات العامة.
يجب على مجالي الرياضيات والعلوم أن يكونا أكثر ترحيبًا بانضمام النساء للعمل فيهما. وعلى النساء التفكير بعقلية النمو بأقصى ما يمكنهن حتى يستطعن الحصول على حقهن من العمل في هذين المجالين.

عندما تسير الأمور بشكل جيد

قدمت عائلة "بولجر" ثلاثًا من أبرع لاعبات الشطرنج على الإطلاق. كيف ذلك؟ تقول "سوزان" إحدى هؤلاء الثلاث: "والدي يؤمن بأنه لا وجود لما يسمى بالموهبة
الفطرية، وأن] النجاح [يتكون من العمل الجاد بنسبة 99%. أنا أتفق معه". تُعد حاليًّا الابنة الصغرى "جوديت" أفضل لاعبة شطرنج على مدار التاريخ. لم تكن
"جوديت" أفضل من يمتلك الموهبة، فتقول "سوزان" عن هذا الأمر: "كانت "جوديت" مبتدئة بطيئة، ولكنها كانت تعمل بجد".
أحد زملائي لديه ابنتان نابغتان في الرياضيات. إحداهما طالبة تدرس الرياضيات بالسنة النهائية في واحدة من أفضل الجامعات، والأخرى كانت أول فتاة تحصل
على المركز الأول على مستوى الدولة في اختبار رفيع المستوى لمادة الرياضيات؛ ففازت بمسابقة على مستوى الدولة في الرياضيات، وهي الآن متخصصة في مجال
علوم الأعصاب بجامعة كبرى؛ فما سر تفوقهما إلى هذا الحد؟ هل هذا التفوق متوارث عبر الجينات؟ أعتقد أنه متوارث عبر طريقة التفكير؛ إنها أكثر العائلات
التي قابلتها قط تفكر بعقلية النمو.
في الحقيقة، لقد طبق والدهما التفكير بعقلية النمو على كل الأمور. لن أنسى حوارًا أجريناه فيما بيننا منذ بضع سنوات. كنت غير متزوجة في ذلك الوقت، وسألني
عن خططي للزواج. كان مذهولًا عندما أخبرته أن ليس لدي خطط. قال لي: "لا تتوقعي أن يتحقق هدفك من تلقاء نفسه، فما الذي يجعل هذا الأمر مختلفًا؟".
كان أمرًا غير منطقي بالنسبة له أن يكون هناك هدف ولا يتم اتخاذ خطوات في سبيل تحقيقه.
باختصار، عقلية النمو تمكن الناس - حتى أولئك الذين تطلق عليهم الألقاب السلبية - من أن يستخدموا قدراتهم العقلية وينمُّوها إلى أقصى حد؛ فالأشخاص
ذوو عقلية النمو عقولهم غير مكدسة بالأفكار المقيِّدة، أو الإحساس الضعيف بالانتماء، أو بالثقة في صحة

آراء الآخرين عنهم.

طوِّر عقليتك

- فكِّر في شخص تراه بطلًا. هل تعتقد أنه شخص لديه قدرات خارقة استطاع أن يحقق تلك النجاحات بقليل من الجهد؟

والآن اكتشف حقيقة الأمر. اكتشف الجهد الهائل الذي بذله لتحقيق إنجازاته، وانظر إليه بإعجاب أكبر.

- فكِّر في المرات التي تفوق عليك فيها أشخاص آخرون، وتوقعت فقط أنهم أكثر ذكاءً أو موهبةً منك. والآن تأمل فكرة أنهم قاموا فقط بتطبيق إستراتيجيات أفضل، وقاموا بتعليم أنفسهم بشكل أكبر، وتدربوا بجدية أكبر، وخاضوا الصعاب. يمكنك أنت أيضًا القيام بذلك إذا أردت.
- هل مررت بمواقف شعرت فيها بالغباء؛ حيث لم تستخدم ذكاءك؟ المرة التالية التي تمر فيها بموقف من تلك المواقف، فكِّر بعقلية النمو - فكِّر في التعلم والتطور، ولا تفكر بأحكام الآخرين عليك - واستخدم ذكاءك.
- هل تطلق الألقاب أو الصفات على أبنائك؟ مثلاً: ابني هذا هو الفنان، وابني الآخر هو العالِم. في المرة القادمة التي تفعل فيها هذا تذكر أنك بتلك الطريقة لا تقدم لهم المساعدة - حتى وإن كنت تمدحهم. تذكر بحثنا الذي أجريناه ووجدنا أن الثناء على قدرات الطلاب تسبب في خفض معدل ذكائهم. ابحث عن طريقة لها خصائص عقلية النمو لتمدح أبناءك.
- أكثر من نصف مجتمعنا ينتمي إلى مجموعات تُطلق عليها التعميمات السلبية. تأتي فئة النساء في مقدمة تلك المجموعات، ثم يليها أفراد المجموعات الأخرى الذين لا يفترض أن يجيدوا القيام بأمر أو آخر. امنحهم موهبة التفكير بعقلية النمو. هَيِّئ بيئة تُعلِّم الكبار والصغار الذين تعرفهم طريقة التفكير بعقلية النمو، خصوصًا أولئك الذين ينتمون للفئات التي يتم إطلاق التعميمات السلبية عليها، حتى إذا ما واجهوا وصفًا أو تعليقًا سلبيًّا، استمروا في مواصلة تعلّمهم.

الفصل 4

الرياضة: عقلية بطل

في الرياضة، يؤمن الجميع بأهمية الموهبة. وكذلك - أو بشكل خاص - الخبراء الرياضيون. في الحقيقة، الرياضة هي المجال حيث جاءت فكرة "الموهبة الفطرية" من
شخص يبدو كلاعب رياضي، ويتحرك كلاعب رياضي، وهو لاعب رياضي، كل ذلك بدون محاولة؛ فهناك اعتقاد عظيم في هذا المجال بأهمية وجود الموهبة الفطرية
إلى الدرجة التي تجعل مستكشفي المواهب والمدربين يبحثون فقط عن اللاعبين الذين لديهم موهبة فطرية، وتتنافس الْفِرَقُ في دفع مبالغ باهظة لاستقدام هؤلاء
اللاعبين.
كان "بيلي بين" موهوبًا بالفطرة. أجمع الناس على أنه سيصبح بطلاً في لعبة البيسبول ليخلُف "بيب روث".
ولكن كان ينقص "بيلي بين" شيء واحد، التفكير بعقلية بطل.
يخبرنا "مايكل لويس" في كتابه Moneyball ، أنَّ "بين" عندما كان طالبًا في السنة الثانية من التعليم الثانوي، كان هدّاف فريق كرة السلة، واللاعب الرئيسي في
خط دفاع فريق كرة القدم، وأفضل مهاجم في فريق البيسبول، محققًا معدل 500 في أصعب دورات اللعبة على مستوى الولايات المتحدة. كان لديه ما يكفي من
الموهبة.
ولكن فور أن ساءت الأمور، استشاط "بيلي بين" غضبًا. يقول "مايكل" عن هذا في كتابه: "لم يكن ذلك لمجرد أنه لم يحب أن يخفق؛ كان ذلك كما لو أنه لم يعرف
كيف يخفق".
وبـانتقال "بـين" للعـب مـن دورات البيسـبول المحليـة إلـى الـدورات الرئيسـية، سـاءت الأمـور أكثـر وأكثـر. كـل مـرة يحـين دوره لضـرب الكـرة بالمضـرب كـانت كـالكابوس
بالنسبة له، مناسبة أخرى للشعور بالخزي، وكلما أخطأ في ضرب الكرة شعر بالتحطم. قال أحد مستكشفي اللاعبين عن هذا: " كان لدى "بيلي" فكرة لم يستطع
التخلص منها". هل يبدو ذلك مألوفًا؟
هل حاول "بين" حل المشكلات التي يواجهها بطرق بناءة؟ بالطبع لم يفعل ذلك؛ لأنه يفكر بطريقة العقلية الثابتة. يرى "بين" أن الأشخاص ذوو الموهبة الفطرية
ليسوا بحاجة إلى بذل الجهد، فبذل الجهد يقوم به الآخرون، الأقل موهبةً. ويرى أن الأشخاص ذوي الموهبة الفطرية لا يطلبون المساعدة، فذلك اعتراف بالضعف.
باختصار، بالنسبة له، لا يقوم الأشخاص ذوو الموهبة بتحليل عيوبهم والتدريب أو التمرن عليها، ففكرة عدم الكفاءة بشكل عام مفزعة بالنسبة له.
بتشبعه بأفكار العقلية الثابتة، كان "بين" عالقًا، عالقًا مع موهبته الضخمة. لم يتخلص "بين" كلاعب قط من طريقة تفكير العقلية الثابتة، ولكنَّ "بين" نجح في
التخلص منها كرئيس تنفيذي ناجح لفريق يلعب في الدوري الرئيسي للبيسبول. كيف حدث ذلك؟

كــان هنــاك لاعـب آخـر عـاش ولعـب جنـبًا إلـى جنـب مـع "بـين" خـلال الـدورات المحليـة والرئيسـية، وهـو "لـيني دايكسـترا". لـم يكـن "دايكسـترا" يمتلـك بعـضًا مـن قـدرة "بــين" الجســدية أو "موهبتــه الفطريــة"، ولكــن "بــين" كــان ينظــر لــه بانبــهار. كمــا علــق "بــين" علــى ذلــك فيمــا بعــد: "لــم يكــن لــديه مفــهوم الفشــل ... وكنــت أنــا علــى النقيض".
ويستكمل "بين": "بدأت في تكوين فكرة عما يجب أن يكون عليه لاعب البيسبول، واستطعت أن أرى أنه ليس أنا. كان هو "ليني"".
وعندما رأى ذلك وسمع عنه وفكر فيه مليًّا، ظهر لـ"بين" أن العقلية أهم من الموهبة. ولم يمر وقت طويل حتى أصبح جزءًا من فريق أوجد طريقة جديدة تمامًا
لاستكشاف اللاعبين والإدارة، مؤمنًا بأن إحراز الأهداف - الفكرة الأساسية للعبة البيسبول - تقوم بشكل أساسي على أسلوب اللعب أكثر من الموهبة.
مسلحًا بتلك الأفكار، قاد "بين" فريقه، كمدير عام لفريق أوكلاند أثلتيكس، لتحقيق فوز للمرة 103 في تاريخ الفريق - فائزًا على مجموعته، محطمًا الرقم القياسي
في الدوري الأمريكي؛ لفوزه في عدة مباريات على التوالي. فريق أوكلاند أثلتيكس لديه ثاني أقل كشف رواتب للاعبين بين فرق البيسبول! فهم لا يشترون الموهبة، بل
يشترون العقلية.

فكرة الموهبة الفطرية تراها الآن، لا تراها الآن

القدرة الجسدية ليست كالقدرة الذهنية؛ فهي مرئية. حجم الجسد وبناؤه ورشاقته كلها أمور ظاهرة. ممارسة التمارين والتدريبات أيضًا أمور ظاهرة، وتؤدي إلى
نتائج واضحة للعيان. قد تعتقد أن هذا الأمر سيتسبب في تلاشي أسطورة القدرة الفطرية. يمكنك أن ترى "ماجسي بوجيز" لاعب كرة السلة الأمريكية الذي يبلغ
طوله 1.60 مترًا، و"دوج فلوتي" اللاعب الرئيسي الصغير في خط الدفاع الذي لعب في فريقي نيو إنجلاند بيتريوتس وسان دييجو تشارجر. كما يمكنك أن ترى "بيت
جـراي" لاعــب البيسـبول ذا الـذراع الواحـدة الـذي نجـح فـي اللعـب فـي الـدورات الرئيسـية، و"بـين هوجـان"، أحـد أعظـم لاعبـي الجـولف عبـر التـاريخ، والـذي كـان يفتقـر
بشدة إلى السمو. و "جلين كانينجهام" العداء العظيم، الذي كان لديه ساقان محترقتان ومتضررتان بشدة. و"لاري بيرد" لاعب كرة السلة وسرعته المنخفضة. من
كـل هـؤلاء، يمكنــك أن تــرى الأشــخاص الصــغار أو الــذين يفتقــدون للســمو أو حتــى "العــاجزين" الــذين نجحــوا فـي تحقـيق ذلـك، ونمـاذج الموهبـة الفطريـة الـذين لـم
ينجحوا. ألا يعني هذا شيئًا؟
خبــراء الملاكمــة اعتمــدوا علــى قياســات الجســم، التــي يطلــق عليـها "حكـايات مـن شـريط القياسـات"؛ لتحـديد المـواهب الفطريـة. تشـمل تلـك القياسـات قيـاس قبضـة
الملاكم، وامتداد ذراعه، واتساع صدره ووزنه. فشل "محمد علي" في تلك القياسات؛ مما يعني أنه لم يكن لديه موهبة فطرية. لديه سرعة هائلة ولكنه لم يكن
لديه الهيئة الجسدية لملاكم عظيم، ولا يجيد الحركات الكلاسيكية للعبة. في الحقيقة، كان يلاكم بطريقة خاطئة تمامًا؛ لم يكن يصد اللكمات بذراعيه ومرفقيه،
كان يضرب لكمات متلاحقة مثل الهواة. وترك فكه عرضة لتلقي اللكمات، كان يتراجع بظهره لتفادي تلقي اللكمات، الأمر الذي علق عليه "جوس توريس" قائلًا:
إنه كان "كالشخص الواقف في منتصف مسار القطارات محاولًا تجنب الاصطدام بقطار قادم، لا بالانتقال إلى أحد جانبي المسار، بل بالجري إلى الوراء".
كان "سوني ليستون"، منافس "محمد علي"، موهوبًا بالفطرة؛ كان لديه كل ما يلزم لملاكم - حجم الجسم، والقوة، والخبرة. كانت قوته خرافية. لم يتخيل أحد
أن بإمكان "محمد علي" هزيمة "سوني ليستون". كانت المنافسة جديرة بالسخرية إلى درجة أن الحلبة كانت ممتلئة إلى نصفها فقط بالجمهور الذي أتى ليشاهد
المباراة.
ولكن إلى جانب سرعته، كان تألق "محمد علي" يكمن في عقله، يكمن في ذكائه وليس في عضلاته. قيَّم خصمه وقاتله بالعقل. لم يدرس "محمد علي" أسلوب
قتــال "ليســتون" فقــط، بــل تعــرف علــى كيفيـة تعـامل "ليسـتون" خـارج حلبـة المبـاراة.
يقـول "محمـد علـي" عـن ذلـك: "قـرأت كـل مـا أسـتطيع عـن حواراتـه الصـحفية،
تحــدثت مــع الأشــخاص الــذين تعــاملوا معــه أو تحــدثوا إليــه، اســتلقيت فــي الفــراش ووضــعت كــل تلــك الأمــور مــع بعضــها وفـكَّرت فيـها، وحـاولت أن أتصـور طريقـة
تفكيره"، ثم استخدمها ضد "ليستون".
فلماذا بدا "محمد علي" فاقدًا صوابه قبل كل مباراة؟، يجيب "توريس" عن هذا السؤال بأن "محمد علي"

كان يعرف أن الضربة القاضية هي تلك التي لا يتوقعها
أحد. قال "محمد علي": "كان يجب أن يظن "ليستون" أنِّي مجنون، أن باستطاعتي فعل أي شيء، لم يستطع أن يرى بي أي شيء سوى فمي، وهذا هو كل ما
أردته أن يراه!".
طِر كالفراشة،
السَع كالنحلة
لا يمكن لِيَدِكِ أن تضرب
ما لا يمكن لعَيْنِك أن تراه
انتصار "محمد علي" على "ليستون" كان حدثًا مهمًّا في تاريخ الملاكمة. يتحدث مدير شهير في مجال الملاكمة عن "محمد علي" قائلًا:
"كان لغزًا؛ أداؤه الجسدي داخل الحلبة كان خاطئًا تمامًا.... إلا أن عقله كان يعمل دائمًا بشكل جيد".
ويستكمل بابتسامة عريضة على وجهه: "أرانا جميعًا أن كل الانتصارات تأتي من هنا" خابطًا جبينه بسبابته، ثم رفع قبضتيه قائلًا: "وليس من هنا".
لـم يغـيِّر هـذا مـن فكـرة النـاس عـن القـدرة الجسـدية؛ فنحـن الآن ننظـر إلـى "محمـد علـي" بـإدراكنا المتـأخر، ونـرى جسـد ملاكـم عظـيم. كـان أمـرًا مـذهلًا أنـه كـان حـاد الذكاء وكان يكتب شِعرًا ممتعًا، ولكننا لا نزال نعتقد أن عظمته تكمن في تكوينه الجسدي. ولا نعرف كيف أخفق الخبراء في إدراك تلك العظمة منذ البداية.

مايكل جوردان

لم يكن "مايكل جوردان" موهوبًا بالفطرة هو الآخر. كان أكثر اللاعبين الرياضيين اجتهادًا، ربما في تاريخ الرياضة.
من المعروف أن "مايكل جوردان" كان قد فُصِل من فريق المدرسة الثانوية - نحن نسخر من المدرب الذي فصله. لم يقبله فريق الكلية الذي كان يريد أن يلعب به
(بولاية نورث كارولينا). ألم يكونوا أغبياء؟ لم يُطلب للعب في أول فريقين في الدوري الأمريكي لكرة السلة اللذين كان يمكنهما اختياره. ياله من أمر محرج! إنه أمر
محرج لأننا نعرف الآن أنه كان أعظم لاعب كرة سلة في التاريخ، ونعتقد أن ذلك كان يجب أن يكون أمرًا واضحًا من البداية. عندما ننظر إليه نرى اللاعب العظيم "
مايكل جوردان "، ولكنه فيما مضى كان فقط "مايكل جوردان" الشخص العادي.
عندما فُصِل "جوردان" من فريق المدرسة الثانوية، شعر بأنه محطم. تقول والدته: "أخبرته أن يعود ويدرب نفسه"، فهل انصاع لذلك الكلام؟ اعتاد "جوردان" أن
يغادر المنزل في السادسة صباحًا ليتدرب قبل موعد المدرسة. وفي جامعة نورث كارولينا، عمل بشكل مستمر على تقوية جوانب ضعفه - تحركاته الدفاعية وتناوله
للكرة وتسديدها. فُوجئ المدرب باستعداد "جوردان" للعمل بجد أكثر من أي لاعب آخر. فور أن هُزِم فريق "جوردان" في المباراة النهائية للموسم، ذهب "جوردان"
للمران على تسديداته لمدة ساعات؛ لقد كان يستعد لموسم السنة التالية. حتى بعد أن وصل لأوج نجاحه وشهرته - وبعد أن جعل من نفسه عبقرية رياضية - ظل
أسلوب مرانه القاسي خرافيًّا. يطلق عليه المدرب المساعد السابق "جون باك": "عبقري يريد بشكل مستمر أن يزيد من عبقريته".
بالنسـبة لــــ "جـوردان"، النجـاح يـأتي مـن العقـل، فـيقول: "الصـلابة العقليـة والجسـارة أقـوى كثـيرًا مـن بعـض السـمات الجسـدية التـي قـد تمتلكـها. لطـالما قلـت ذلـك
ولطالما آمنت به". ولكن الآخرين لا يؤمنون بذلك؛ فهم ينظرون إلى "مايكل جوردان" ويرون الكمال الجسدي الذي أدى حتمًا إلى تحقيق المجد.

بيب بيب روث

ماذا عن "بيب روث"؟ فمن الواضح أنه ليس نموذجًا لكمال الجسد البشري. كان "بيب" مشهورًا بشهيته للطعام وبطنه الضخم البارز من زيِّ فريق اليانكي الذي
يرتـديه. رائــع، ألا يجعلــه ذلــك ذا موهبــة فطريــة أكثــر؟ ألــم يكــن يســرف فــي الطعــام طــوال الليــل ثـم يتمشـى فـي الـيوم التـالي نحـو موقعـه فـي ملعـب البيسـبول ويحـرز الأهداف؟
لـم يكـن "بـيب" مـوهوبًا بـالفطرة أيـضًا. فـي بـداية حياتـه المـهنية، لـم يكـن "بـيب روث" بتلـك البراعـة فـي تسـديد الكـرات. كـان لـديه قـوة كبـيرة، تلـك القـوة التـي أتـت مـن التزامه الكلي في كل مرة يؤرجح مضرب الكرة. عندما يركز في المباراة، يصبح الأمر مدهشًا، ولكن "بيب" كان أمره متناقضًا للغاية.
حقًّا كان يتناول كميات هائلة من المشروبات الضارة وكميات من الطعام غير مسبوقة. فكان بعد تناوله

لوجبة ضخمة، يمكنه تناول قطعة كاملة أو اثنتين من
التحليـة. لكنــه أيــضًا كــان بإمكانــه ضــبط ســلوكه عنـدما يتعـين عليـه ذلـك. فـي الكثـير
مـن فصـول الشـتاء، تـدرب فـي صـالة الألعـاب الرياضـية طـوال فتـرة تـوقف موسـم
اللعب ليصبح أكثر لياقة. في الحقيقة، بعد موسم عام 1925، عندما زاد وزنه كثيرًا، التزم "بيب" حقًّا بالعمل
على استعادة لياقته البدنية، وقد نجح في ذلك. وفي
الفترة من 1926 حتى 1931، ضرب الكرة 354 مرة، بمعدل 50 ضربة خارج حدود الملعب في العام و155 ضربة
داخل الملعب. يقول "روبرت كريمر" الذي كتب سيرة
حياة "بيب روث": "قدم "روث" أفضل استعراض حدث في تاريخ لعبة البيسبول للضرب المستمر للكرة....
على أنقاض موسم 1925، صعد "بيب روث" كالصاروخ"
من خلال التدريب.
كما كان يحب المران. في الحقيقة، عندما انضم لفريق بوسطن ريد سوكس، استاء منه اللاعبون القدامى
بسبب رغبته في التدريب على ضرب الكرة يوميًّا. لم يكن
فقط لاعبًا مبتدئًا؛ بل كان قاذف كرة مبتدئًا. تساءلوا: "من يظن نفسه حتى يتمرن على ضرب الكرة
بالمضرب؟ ولمرة أخرى، في وقت لاحق من حياته المهنية، عوقب
بالاستبعاد من لعب مباراة، كان ذلك هو السبب الوحيد. ولكنهم لم يدعوه يتمرن، أيضًا، وكان هذا أمرًا مؤلمًا
للغاية.
يزعم "تاي كوب" أن عمل "روث" كقاذف للكرة ساعد على تطوير أدائه كضارب كرة. لماذا حدث ذلك؟ يقول
"كوب": "كان بإمكانه تجربة مواقع ضرب الكرة، لا
يهتم أحد كثيرًا إذا أخطأ القاذف الكرة أو أمسك المضرب بشكل سيئ، فكان بإمكان "روث" الحصول على
تلك الفرصة الكبيرة لضرب الكرة. وإذا أخفق فيها، فلا
يهم ذلك.... وبمرور الوقت، تعلم أكثر وأكثر كيف يتحكم بطريقة ضرب المضرب، وكيف يقوم بتركيزه على
الكرة. وعندما أصبح لاعب دفاع أساسيًّا، كان مستعدًّا".
إلا أننا لا نزال نتمسك سريعًا بما يسميه "ستيفن جاي جولد": "الرأي السائد بأن لاعبي الكرة بُدناء، يُظهر
بشكل طبيعي وبسهولة المواهب الموجودة بالفطرة".

أسرع النساء على وجه الأرض

ماذا عن "ويلما رودولف"، والتي عُرفت كأسرع امرأة على وجه الأرض بعد أن فازت بثلاث ميداليات ذهبية
في سباقات العدو والحواجز في أولمبياد روما عام 1960؟
كــانت "ويلمــا" فــي صــغرها بعيــدة البعــد كلـه عـن أن تمتلـك موهبـة جسـدية. وُلـدت
مبتسـرة، وكـانت الطفلـة رقـم عشـرين لوالـديها بـين اثنـين وعشـرين مـن الإخـوة،
وكانت طوال الوقت مريضة. في الرابعة من عمرها، كادت تموت بعد صراع طويل مع مرض الالتهاب الرئوي
المزدوج، ومرض الحمى القرمزية، وشلل الأطفال
الواضــح فــي ســاقها اليســرى المشــلولة إلــى حــد كبــير. لــم يعطــها الأطبــاء أمــلًا كبــيرًا
فــي اســتعادة حركــة ســاقها مــرة أخــرى. لمــدة ثمانيــة أعـوام، تـابعت "ويلمـا" العـلاج
الطبيعي بشدة، إلى أن أصبحت في الثانية عشرة من عمرها عندما استطاعت أن تتخلص من الدعامة
التي استخدمتها لساقها، وبدأت في السير بشكل طبيعي.
إذا لم يكن هذا درسًا نتعلم منه أنه يمكن تنمية المهارات الجسدية، فما الدرس؟ على الفور ذهبت "ويلما"
للالتحاق بتدريب على لعبة كرة السلة والجري، برغم
أنها خسرت كل سباق جري دخلته في أول مسابقة رسمية انضمت إليها. بعد حياتها المهنية المدهشة،
قالت: "أريد فقط أن يتم ذكري كامرأة مجتهدة".
ماذا عن "جاكي جوينر-كيرسي"، المعروفة بأفضل امرأة لاعبة قوى في التاريخ؟ في الفترة منذ 1985 حتى
بداية عام 1996، فازت بكل مسابقة ألعاب سباعية انضمت
إليها. ما هي مسابقة الألعاب السباعية؟ إنها مباراة قاسية تستمر لمدة يومين، تتكون من سبعة أجزاء،
تشتمل على سباق حواجز لمسافة 100 متر، والقفز العالي،
ورمــي الــرمح، والعــدو الســريع لمســافة 200 متــر، والقــفز الطويــل، ورمــي الـجُلَّة، والجـري
لمسـافة 800 متـر. لا عجـب أن الفـائزة يطلـق عليـها أفضـل امـرأة فـي ألعـاب
القـــوى فـــي العـــالم. وخــلال مســيرتها، حصــلت "جوينر-كيرســي" علــى أعلــى ســتة
نقــاط فــي تــاريخ اللعبــة، لتحطــم الــرقم القياســي العــالمي، وفــازت ببطولتــين عــالميتين
بالإضافة إلى ميداليتين ذهبيتين أولمبيتين (سيصبحون ست ميداليات إذا أضفنا إليهما الميداليات التي
فازت بها في المسابقات الأخرى).
هل كانت "جاكي جوينر-كيرسي" موهوبة بالفطرة؟ كان لديها الموهبة، ولكنها عندما بدأت مسيرتها
الرياضية، كانت تحصل على المركز الأخير لوقت طويل. وكلما
اجتهدت في المران، أصبحت أسرع، ولكنها ظلت لا تفوز في أي سباق. وأخيرًا بدأت تفوز. ما الذي تغير؟
تقول "جوينر-كيرسي" عن ذلك: "قد يُرجِع البعض ذلك إلى

العوامل الوراثية.... ولكني أعتقد أن ذلك كان مكافأتي عن كل تلك الساعات من التمرين في ممرات الجياد، وأرصفة الحي وأروقة المدرسة".
وأخبرتنا عن سر نجاحها المستمر قائلة: " كان هناك ما يحفزني ويحمسني عندما أرى أني أتطور. وهو ما أشعر به الآن، بعد حصولي على ست ميداليات أوليمبية
وخمسة أرقام قياسية عالمية. وكان هذا ما شعرت به في أثناء دراستي الإعدادية، عندما كنت أبدأ في الانضمام إلى المباريات".
حصلت "جاكي" على آخر ميداليتين (ميدالية بطولة عالمية وميدالية بطولة أوليمبية) خلال إصابتها بنوبة ربو، وقطع شديد وحاد بأوتار الركبة. لم يكن ذلك لأن
الموهبة لعبت دورها، ولكن بسبب العقلية التي أثبتت أهميتها.

المواهب الفطرية لا يجب أن تحتاج إلى بذل الجهد

هل تعلم أنه كان هناك اعتقاد قوي بأنك لا تستطيع التدريب جسديًّا على لعبة الجولف، وأنك إذا عملت على بناء قوتك ستخسر "لمستك" الخاصة؟ حتى ظهر
"تايجر وودز" بطرقه للحمية الرياضية وعاداته القاسية في التمرين، وكان يربح كل دورة رياضية يتنافس فيها.
في بعض الثقافات، يواجه الأشخاص الذين يحاولون تحقيق ما هو أبعد من موهبتهم الفطرية استهجانًا شديدًا، ويكون عليهم أن يتقبلوا وضعهم في الحياة. تلك
الثقافات كانت ستكره "موري ويلز". كان "ويلز" لاعب بيسبول متحمسًا في الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، ويراوده حلم اللعب في الدورات الرئيسية.
لكن مشكلته كانت أن طريقة ضربه للكرة لم تكن جيدة بما يكفي؛ لذلك عندما تعاقد معه فريق دودجرز، جعلوه يلعب في الدورات المحلية. أخبر أصدقاءه بفخر:
"خلال عامين، سأكون في بروكلين ألعب مع "جاكي روبنسون"".
كان "ويلز" واهمًا؛ فبرغم تنبؤه المتفائل والتمرينات اليومية الشاقة، ظل يلعب في الدورات المحلية لثمانية أعوام ونصف عام. بعد سبعة أعوام ونصف عام من
لعبه في الدورات المحلية، اقترح مدير الفريق عليه أن يلعب كضارب كرة، قائلًا لـ"ويلز": "أنت في تراجع لسبعة أعوام ونصف عام، ليس لديك ما ستخسره". بعد
ذلك بفترة قصيرة، عندما كُسِر إصبع قدم لاعب الدفاع، تم استدعاء "ويلز" للعب مكانه. لقد وجد فرصته.
كان أسلوب ضربه للكرة لا يزال غير جيد. لم يكن في نيته الاستسلام؛ فذهب لمدرب لاعب القاعدة الأولى طالبًا منه المساعدة؛ فعَمِلا معًا لعدة ساعات كل يوم إلى
جانب تدريبات "ويلز" المعتادة. لكن ما زال ضربه للكرة غير جيد. حتى بدأ "ويلز" الشجاع في الاستسلام، ولكن مدرب لاعب القاعدة الأولى لم يدعه يستسلم. وبعد
أن أصبح لديه كل ما يلزم من تدريب، كان على "ويلز" أن يعمل على طريقة تفكيره.
بدأ في ضرب الكرة، وبسرعته الهائلة، بدأ في سرقة القواعد (أحد أساليب اللعب). درس "ويلز" أساليب لاعبي قذف الكرة ولاعبي التقاط الكرة في الفرق المنافسة؛
ليتعرف على أفضل لحظة يمكنه فيها سرقة قاعدة. طور أساليب مفاجئة وقوية وفعالة للعب. طريقته لسرقة القواعد بدأت في تشتيت انتباه لاعبي قذف الكرة،
وفقدان لاعبي التقاط الكرة لتركيزهم، وإثارة حماس الجماهير. واستمر "ويلز" حتى حطم الرقم القياسي الذي كان "تاي كوب" قد حصل عليه في عدد مرات سرقة
القاعدة، الرقم القياسي الذي لم يستطع أحد أن يحطمه لمدة سبعة وأربعين عامًا. في ذلك الموسم، تم اختياره كأهم لاعب في الرابطة الوطنية للاعبي البيسبول.

حاصل الذكاء للألعاب الرياضية

قد تعتقد أنه ينبغي على المشتغلين بعالَم الرياضة أن يروا الصلة بين التمرين والتطور - وبين العقل والأداء - وأن عليهم أن يتوقفوا عن التعويل كثيرًا على القوة
الجسدية الفطرية. لكن يبدو أنهم لا يريدون الاقتناع بذلك. ربما السبب في ذلك، كما يقترح "مالكوم جلادويل"، أن الناس يجلون الملَكات الفطرية أكثر من القدرة
المكتسبة. فيزعم "مالكوم جلادويل" أنه كلما انتشر في مجتمعنا الحديث عن الجهد الفردي وتنمية الذات، شعرنا بتبجيل القدرات الفطرية؛ فنحن نحب أن نرى
أبطالنا ومن يمثلون لنا القدوة كأبطال خارقين قد وُلدوا مختلفين عنَّا، لا نحب أن ننظر إليهم كأشخاص عاديين نسبيًّا وجعلوا من أنفسهم أشخاصًا استثنائيين.
لم لا نحب ذلك؟ السبب في ذلك مثير للدهشة بالنسبة لي.
وحتى عندما يرغب الخبراء في الاعتراف بدور العقل في الرياضة، فإنهم يستمرون في الإصرار على أن الأمر كله متعلق بالفطرة الداخلية.
اكتشفت ذلك بالفعل عندما قرأت مقالًا عن "مارشال فوك"، لاعب خط الظهير في فريق سانت لويس

رامس لكرة القدم. كان "فوك" أول لاعب يقطع مسافة
1828.8 متر هجومًا وتقهقرًا في الملعب خلال أربعة مواسم على التوالي.
تحدث هذا المقال، الذي كُتِب عشية المباراة النهائية لدوري كرة القدم الأمريكية عام 2002، عن مهارة "فوك" المدهشة في معرفة موقع كل لاعب في الملعب، حتى
وسط فوضى اللاعبين الدائرة ما بين جري وسقوط. لا يعرف فقط مواقعهم، بل يعرف أيضًا ما يفعلونه، وما سوف يفعلونه. ووفقًا لما قاله زملاؤه، فهو لا يخطئ
مطلقًا.
هذا أمر مدهش. كيف يفعل ذلك؟ يقول "فوك"، إنه قضى سنوات طوالًا في مشاهدة كرة القدم. في أثناء دراسته الثانوية، حصل على وظيفة بائع في مدرجات
الملعب، تلك الوظيفة التي يكرهها، حتى يستطيع مشاهدة مباريات المحترفين. وفي أثناء مشاهدته، كان دائمًا ما يتساءل لماذا؟ : "لماذا نلعب تلك المباراة؟"، "لماذا
نـهاجم بتلـك الطريقـة؟"، "لمـاذا نفعـل ذلـك؟". يقـول "فـوك": "هـذا السـؤال جعلنـي أشـارك فـي كـرة القـدم بطريقـة أكثـر تعمـقًا". وعنـدما أصـبح "فـوك" محتـرفًا، لـم
يتوقف عن السؤال "لماذا" والتأمل في أساليب اللعب بشكل أعمق.
من الواضح أن "فوك" نفسه يرى مهاراته نتيجة فضوله الشره وبحثه المستمر.
كيف يرى اللاعبون والمدربون ذلك؟ يرونها موهبة. يقول زميل متمرس لـ"مارشال فوك": ""مارشال" لديه أعلى نسبة ذكاء في كرة القدم أكثر من أي لاعب آخر في
الفـريق لَعِبْتُ معـه". يصـف زمـلاؤه الآخـرون قـدرته علـى اكتشـاف صـفوف الـدفاع بكـل ذكـاء بأنـها "موهبـة عـالِم". يشـرح أحـد المـدربين، منبـهرًا بمجموعـة مـهارات "فوك": "الأمر يتطلب عبقرية فطرية في كرة القدم حتى يستطيع فعل كل ذلك".

"الشخصية"

ألـيس بعـض اللاعبـين الرياضـيين ذوي موهبـة فطريـة يمتلكونـها منـذ الـولادة؟ نعـم، وكمـا حـدث فـي حالـة "بـيلي بـين" و"جـون مـاكينرو" أحيـانًا تكـون تلـك الموهبـة الفطريـة كاللعنـة. مـع كـل الثنـاء علـى موهبتـهم وعلـى كـم المجـهود القليـل الـذي يحتـاجان إلـى بـذله لتـدريب نفسـيهما، يمكنـهما بسـهولة الـوقوع فـي بـراثن التفكـير بالعقلية الثابتة. يقول "بروس جينر"، الحاصل على الميدالية الذهبية في أولمبياد عام 1976 في لعبة العشاري (ألعاب القوى): "إن لم أكن أعاني صعوبة في القراءة،
ربما لما كنت ربحت المباراة. إذا كنت أقرأ بشكل أفضل، ربما كان سيحدث ذلك بسهولة، كان لعب الرياضة سيصبح سهلًا ... ولما كنت أدركت يومًا أن العمل الشاق
هو سبيل المضي قدمًا في الحياة".
أصـحاب المـواهب الفطريـة، متـأثرون بتمـيزهم، لا يتعلمـون كـيف يعملـون بجـد أو كـيف يتغلبـون علـى الإخفـاقات. هـذا مـا حـدث مـع "بيـدرو مـارتينيز"، قـاذف الكـرة البارع الذي لعب فيما مضى في فريق بوسطن ريد سوكس، والذي كان مدمرًا نفسيًّا عندما كان الفريق في أمس الحاجة إليه، بل كان الأمر أكبر من هذا، كان الأمر
يدور حول الشخصية.
مجموعة من الصحفيين الرياضيين من صحيفتي ذا نيويورك تايمز و ذا بوسطن جلوب كانوا على متن رحلة طيران متجهة إلى بوسطن، وكذلك أنا كنت على الرحلة
نفسـها. كـانوا متجـهين إلـى المبـاراة الثالثـة فـي نـهائي الـدوري الأمـريكي عـام 2003 بـين فـريقي نـيويورك يـانكيز وبوسـطن ريـد سـوكس. كـان الصـحفيون يتحـدثون حـول الشخصية وأجمعوا - ووافق صحفيو صحيفة ذا بوسطن جلوب بتردد - على أن فريق نيويورك يانكيز لديهم هذه الشخصية.
من بين أمور أخرى، تذكر الصحفيون ما فعله الفريق من أجل مدينة نيويورك منذ سنتين. في شهر أكتوبر 2001، بعدما عانى سكان مدينة نيويورك أحداث 11
سـبتمبر، كنـا جمـيعًا محطَّمـين، وكنـا بحاجـة إلـى بصـيص مـن الأمـل. أراد سـكان المـدينة أن ينضـم فـريق نـيويورك يـانكيز إلـى كـأس العـالم فـي البيسـبول. لكـن لاعبـي الفريق أيضًا عانوا أحداث 11 سبتمبر، وكانوا متألمين ومنهكين. كان يبدو أن ليس لديهم ما يستطيعون فعله. لا أعرف كيف استطاعوا ذلك، ولكنهم عملوا بجد
وفازوا على فريق بعد آخر، وكل مباراة يفوزون بها أعادتنا إلى السعادة رويدًا رويدًا، ومنحتنا بعض الأمل في المستقبل. مدفوعين بإحساس بحاجتنا إليهم، فاز
الفريق بلقب بطل دوري فرق غرب الولايات المتحدة، ثم فازوا بلقب بطل الدوري الأمريكي، ثم وصل الفريق إلى بطولة كأس العالم؛ حيث لعبوا بشجاعة وتمكنوا
من انتزاع اللقب. يكره الجميع فريق نيويورك يانكيز؛ إنه الفريق الذي نفرح جميعًا لخسارته. لقد كبرت وأنا أيضًا أكره فريق نيويورك يانكيز، ولكن منذ ذلك الوقت

أحببته. هذا ما كان يقصده الصحفيون بكلمة الشخصية.
قال الصحفيون إنهم يعرفون الشخصية عندما يرونها، إنها القدرة على التنقيب والبحث عن مواطن القوة حتى عندما تسير الأمور ضدك.
في اليوم التالي، أوضح "بيدرو مارتينيز"، قاذف الكرة المتألق، وإن كان مدللًا بإفراط - ما تعنيه الشخصية، ولكن من خلال توضيح عكسها.
لم يكن هناك فريق يحتاج إلى الفوز ببطولة الدوري الأمريكي مثل فريق بوسطن ريد سوكس؛ فهو لم يربح كأس العالم منذ خمسة وثمانين عامًا، أي منذ واقعة
"بيب روث" حينما باعه مالك فريق ريد سوكس "هاري فرازي" إلى فريق نيويورك يانكيز حتى يحصل على نقود ليموّل استعراضًا بمسرح برودواي. لم يكن الأمر
سيئًا فقط بسبب بيعه أفضل قاذف بيسبول أعسر (حيث كان "بيب روث" هكذا بالفعل في ذلك الوقت)، بل لأنه باعه للفريق الخصم.
مضى فريق نيويورك يانكيز نحو الاستحواذ على مقدمة فرق البيسبول؛ ليفوز بسلسلة مباريات، كأنها غير متناهية، من بطولة كأس العالم. وبينما تمكن فريق
بوسطن من الوصول أربع مرات إلى اللعب في كأس العالم والعديد من المباريات النهائية كان دائمًا يخسر، بل كان يخسر بأسوأ طريقة ممكنة؛ فقد كان يقترب
بعـد معـاناة مـن إحـراز الانتصـار ثـم ينـهار. أخـيرًا، سـنحت لـهم فرصـة أخـرى لمواجـهة لعنـة الخسـارة والتغلـب علـى خصـمهم الرئيسـي. إذا فـازوا، فسـيتمكنون مـن
الانضمام لبطولة كأس العالم ولن ينضم إليها فريق نيويورك يانكيز. كان "بيدرو مارتينيز" هو أملهم نحو تحقيق ذلك، لكنه في بداية هذا الموسم، تسبب في زيادة
اللعنة.
بالرغم من لعبه مباراة رائعة، فقدَ "مارتينيز" صدارته وتراجع. ماذا فعل حيال ذلك؟ ضرب لَاعب الكرة (كريم جارسيا)، وهدد بضرب آخر (جورج بوسادا)، وطرح
أرضًا رجلًا يناهز عمره اثنين وسبعين عامًا ("دون زيمر" مدرب فريق يانكيز).
كما كتب "جاك كيري" الكاتب بصحيفة نيويورك تايمز: "كنا نعلم جميعًا أننا سنشاهد "بيدرو" يواجه "روجر كليمنس" (قاذف الكرة في الفريق المنافس) في مباراة
مسائية بارزة في منتزه فينواي .... لكن لم يتوقع أحد أن نشاهد "بيدرو" ضد "جارسيا"، و"بيدرو" ضد "بوسادا"، و"بيدرو" ضد "زيمر".
حتى صحفيو بوسطن جلوب كانوا مذهولين. تساءل "دان شونيسي"، الكاتب بصحيفة بوسطن جلوب : "أيهما تختارون، يا مشجعي فريق ريد سوكس؟ "روجر
كليمنس"، الذي حافظ على اتزانه وتصرف كالمحترفين في مباراة ليلة السبت، الذي فاز بمباراة لفريقه برغم غضبه الواضح؟ أم "مارتينيز" الذي تصرف كالطفل
وضـرب رجـلًا بعـد أن أفقـد فريقـه صـدارة المبـاراة، ثـم أشـار إلـى رأسـه وإلـى "جـورج بوسـادا" لاعـب التقـاط الكـرة بفـريق يـانكيز، مـهددًا إيـاه "أنـت التـالي؟" ... لا يـود
مشجعو فريق ريد سوكس أن يسمعوا هذا الكلام، إلا أن تصرف "مارتينيز" كان محرجًا للغاية وأمرًا مخزيًا للعبة البيسبول. إنه ينجو بفعلته لأنه "بيدرو"، وإدارة
فريق ريد سوكس هي التي تمكِّنه من هذا. هل سيتمكن "مارتينيز" من النهوض مرة أخرى والاعتراف بأنه أخطأ؟".
مثلما كان الحال مع "بيلي بين"، لم يكن "بيدرو مارتينيز" يعرف كيف يتحمل الإحباط، أو كيف يبحث في أعماق ذاته ويحول الإخفاق الجسيم إلى فوز عظيم. كما
لم يستطع، مثل "بيلي بين"، الاعتراف بأخطائه والتعلم منها. ولأنه دخل في نوبة غضب بدلًا من القيام بمهمته؛ فاز فريق يانكيز بالمباراة ومضى في طريقه نحو
الفوز في المباراة النهائية.
اتفق الصحفيون الرياضيون المستقلون للطائرة على أن الشخصية هي أهم شيء. إلا أنهم أقرُّوا بأنهم لا يعرفون مصدرها، برغم أني أعتقد أننا بدأنا في التوصل إلى
فكرة أن الشخصية مصدرها العقلية.
نعرف الآن أن إحدى العقليتين تجعل الناس يتورَّطُون في فكرة موهبتهم وتميزهم الخاص؛ فعندما تسوء الأمور، يفقدون تركيزهم وقدرتهم، مخاطرين بكل ما
يريدونه - وفي تلك الحالة، كل ما يريده الفريق والمشجعون للغاية أيضًا.
كما نعلم أن هناك العقلية التي تساعد الناس جيدًا على مواجهة الإخفاقات، وتوجههم نحو تنفيذ إستراتيجيات جيدة، وتقودهم للعمل من أجل مصلحتهم
القصوى.
انتظروا، لم تَنْتَهِ القصة بعد. بعد مرور عام، لعب فريق بوسطن ريد سوكس مرة أخرى ضد فريق نيويورك يانكيز. الفريق الذي يفوز بأربع مباريات من أصل سبع
سيكون بطل الدوري الأمريكي وسينضم لبطولة العالم. فاز فريق يانكيز أول ثلاث مباريات، وبدا أن فريق

بوسطن قد فقد حظه مرة أخرى.
لكـــن فـــي هـذا العــام، حـذَّر فـريق بوسـطن نجومـه. بـدَّلوا أحـد اللاعبـين، وعرضـوا آخـر للتبـادل مـع فـريق آخـر (فلـم يـرده أحـد)، وأخبـروهم أن: هـذا فـريق، ولـيس مجموعة من النجوم. نحن نعمل بجد من أجلنا جميعًا.
بعـد أربـع مبـاريات، فـاز فـريق بوسـطن ريـد سـوكس بلقـب بطـل الـدوري الأمـريكي، ثـم فـاز بلقـب بطـل العـالم. كـانت المـرة الأولـى التـي يفـوز فيـها فـريق بوسـطن ريـد سوكس على فريق نيويورك يانكيز منذ 1904 في مباريات نصف نهائية، الأمر الذي أظهر شيئين: الأول: أن اللعنة انتهت. والثاني: أن الشخصية يمكن تعلمها.

المزيد حول الشخصية

لنبـدأ عنـد "بـيت سـامبراس" وعقليـة النمـو. عـام 2000، كـان يلعـب "سـامبراس" فـي بطولـة ويمبلـدون للتنـس، محـاولًا الفـوز للمـرة الثالثـة عشـرة فـي أكبـر بطـولات التنـس. إذا فـاز بـهذه البطولـة، سـيحطم الـرقم القياسـي الـذي أحـرزه "روي إيمرسـون" للفـوز اثنتـي عشـرة مـرة فـي أكبـر البطـولات. بـرغم أن "سـامبراس" تمكـن مـن الوصول إلى النهائيات، لم يلعب بالشكل الجيد في البطولة ولم يكن متفائلًا بفرص فوزه أمام لاعب التنس الشاب القوي "باتريك رافتر".
خسـر "سـامبراس" المجموعـة الأولـى فـي المبـاراة، وكـان علـى وشـك خسـارة المجموعـة الثانيـة. كـان خاسـرًا فـي الـوقت الإضـافي للمجموعـة بــ4-1. حتـى أنـه قـال: "شـعرت بالفعل أن الأمور تفلت من يديَّ". فما الذي قد يفعله "ماكنرو"؟ وما الذي قد يفعله "بيدرو مارتينيز"؟، وما الذي فعله "سامبراس"؟
كما أوضح الأمر "ويليام رودن" قائلًا: "بحث عن إطار مرجعي يمكنه أن يساعده". يقول "سامبراس": "عندما تبحث شأن التغيير تفكر في المباريات الماضية التي خسرت فيها المجموعة الأولى...ثم عدت وربحت المجموعات الثلاث التالية. هناك وقت تتأمل خبراتك السابقة؛ لتتمكن من تجاوز هذا الأمر".
فجأة، أحرز "سامبراس" خمس نقاط. ثم نقطتين أخريين؛ ففاز بالمجموعة الثانية وعادت إليه الحياة.
يقول "رودن": "الليلة الماضية، أظهر "سامبراس" كل إمكانات البطل: الخسارة في المجموعة الأولى، الاقتراب من الهزيمة، ثم العودة والانتصار الحاسم".
ساعدت "جاكي جوينر-كيرسي" نفسها على التغلب على نوبة ربو هاجمتها في أثناء لعبها في آخر بطولة عالمية لها. كانت "جاكي" في سباق الـ800 متر، وهي اللعبة الأخيرة في الألعاب السباعية، عندما شعرت بالنوبة تهاجمها. وجَّهت نفسها قائلة: "فقط استمري في تحريك ذراعيكِ. الأمر ليس بهذا السوء، فاستمري. يمكنك الفوز، لن تكون نوبة قوية؛ تتنفسين قدرًا كافيًا من الهواء. لقد فزت بالفعل بهذا الأمر.... فقط اركضي بأقوى ما يمكنك في هذه الـ200 متر الأخيرة يا جاكي". لقد سـاعدت نفسـها طـوال الـوقت حتـى تحقـيق الانتصـار. قـالت "جـاكي": "يجـب أن أقـول إن هـذا هـو أعظـم انتصـاراتي، نظـرًا للمنافسـة ومـا مـررت بـه مـن تجـارب جيـدة وسيئة... إذا أردت هذا حقًّا، عليَّ أن أعمل على تحقيقه".
في أثناء لعبها في آخر بطولة أوليمبية لها، حدث الأمر المفجع؛ إصابة خطيرة في أوتار الركبة أجبرتها على الانسحاب من لعبة السباعية. كانت محطمة، لم تعد خصمًا قويًّا، ولكن هل ستكون خصمًا في مسابقة الوثب الطويل بعد أيام قليلة؟ أول خمس وثبات نفت ذلك. لم تصل تلك الوثبات إلى مستوى إحراز ميدالية.
لكن الوثبة السادسة مكنتها من الفوز بالميدالية البرونزية، فكانت أهم من ميدالياتها الذهبية الأخرى. قالت "جاكي" عن هذا: "القدرة على الوثبة السادسة جاءت من أحزاني العديدة عبر السنين...جمعت كل أحزاني وحولتها إلى عمل واحد عظيم".
قدمت "جاكي جوينر-جيرسي"، هي الأخرى، صفات البطل: الخسارة، الاقتراب من الهزيمة، ثم العودة والانتصار الحاسم.

شخصية البطل، وجسارته، وعزيمته، وعقله

إنها كلمات مختلفة، ولكنها شيء واحد. إنه الأمر الذي يجعلك تتدرب، إنه يتيح لك التنقيب بداخلك واستخراجها عندما تكون في أمس الحاجة إليها.
هل تذكر كيف أخبرنا "ماكينرو" عن كل الأمور التي لم تَسِرْ على ما يرام وتسببت في خسارته في كل مباراة خسرها؟ فيقول في إحدى المرات إن سبب خسارته هو الجو البارد، ومرة أخرى السبب أن الجو حار، وإحدى المرات كان سبب خسارته أنه شعر بالغيرة، ومرات أخرى شعر بالضيق، ومرات عديدة كان انتباهه مشوشًا.
إن ما يميز البطل، كما أخبرتنا "بيلي جين كينج"، هو القدرة على الفوز عندما تكون الأمور ليست كما ينبغي

- أي عندما لا يلعب بشكل جيد ومشاعره ليست
بأفضل حال. هكذا تعلمت معنى أن تكون بطلة.
كانت "كينج" في ستاد فورست هيلز تلعب أمام "مارجريت سميث" (المعروفة لاحقًا "مارجريت سميث
كورت") التي كانت في أوج تألقها. لعبت "كينج" أمامها أكثر
من اثنتي عشرة مرة ولم تهزمها سوى مرة واحدة. في المجموعة الأولى من المباراة، لعبت "كينج" بشكل
رائع، لم تخطئ تصويب الكرة وأحرزت تقدمًا جيدًا. فجأة
انتهت المجموعة، وفازت بها "سميث".
في المجموعة الثانية، أحرزت "كينج" مرة أخرى تقدمًا قويًّا وعملت على الفوز بالمجموعة. وقبل أن تدرك
ذلك، فازت "سميث" بالمجموعة وبالمباراة.
في البداية، كانت "كينج" مذهولة؛ إنها لم تحرز تقدمًا قويًّا كهذا من قبل في أي مباراة مهمة كتلك. ثم
اكتشفت السبب؛ فجأة فهمت ماذا تعنيه كلمة البطل: هو
الشخص الذي يستطيع رفع مستواه باللعب عندما يكون في حاجة لذلك، عندما يكون
فوزهم بالمباراة على المحك، يتحولون فورًا إلى "اللعب بقوة أكبر بحوالي
ثلاث مرات".
كما اكتشفت أيضًا "جاكي جوينر-كيرسي" سبب ما حققته. كانت في الخامسة عشرة من عمرها وهي
تتنافس في أولمبياد الشباب للاتحاد الرياضي للهواة. كل الأمور
الآن تتوقف على الفاعلية الأخيرة من اللعبة، سباق 800 متر، تلك الفاعلية التي أرهبتها. كانت منهكة
وتتنافس أمام لاعبة خبيرة بسباقات المسافات الطويلة التي
لم تتمكن "جاكي" من الحصول على نفس أرقامها القياسية. إلا أنها تمكنت من ذلك هذه المرة. قالت
"جاكي": "شعرت بنوع من السمو. لقد أثبتُّ أني تمكنت من
الفوز عندما أردت ذلك بشدة... هذا الفوز أوضح لي أن ليس بإمكاني منافسة أفضل الرياضيين في البلاد
فقط، بل يمكنني أن أحمل نفسي على الفوز".
"ميا هام"، التي كثيرًا ما لقبت بأفضل لاعبة كرة قدم على مستوى العالم، قالت إنها كانت دائمًا ما تُسأل:
"ما أهم شيء يجب أن يكون لدى لاعب كرة القدم يا
"ميا"؟" أجابت "ميا" بلا تردد: "القوة الذهنية". لم تقصد تلك السمة الفطرية. عندما يكون أحد عشر لاعبًا
يحاولون إيقاعك أرضًا، عندما تكون متعبًا أو مصابًا،
عندما يكون الحكَّام ضدك، يجب ألا تدع شيئًا من هذا يؤثر على تركيزك. كيف تفعل ذلك؟ عليك أن تتعلم كيف
تفعل ذلك. قالت "هام": "إنها من أكثر الجوانب
صعوبة في كرة القدم وأنا أقاومها في كل مباراة وكل تمرين".
على ذكر ذلك، هل اعتقدت "هام" أنها أعظم لاعبة في العالم؟ لا، بل قالت: "ولهذا السبب، ربما سأكون
ذات يوم".
في الرياضة، هناك دائمًا مواقف تكون فيها الأمور على المحك، عندما يكون على اللاعب إما النجاة أو
ينتهي كل شيء. مر "جاك نيكولاس"، لاعب الجولف الشهير،
بهذه المواقف مرات عديدة خلال مسيرته المهنية الطويلة في بطولة الجولف للمحترفين - حينما كانت
البطولة متوقفة على قيامه بتصويبة حاسمة. إذا كان بوسعك
أن تخمن، كم عدد التصويبات التي أخطأها بظنك؟ الإجابة هي تصويبة واحدة!
هذه هي عقلية الأبطال. إنها تبين كيف يفوز الأشخاص الذين ليس لديهم نفس القدر من موهبة
منافسيهم. يروي "جون وودن"، مدرب السلة الأسطوري، أحد
القصص المفضلة لديَّ. ذات مرة، عندما كان "وودن" يعمل مدربًا لطلاب المرحلة الثانوية، كان أحد اللاعبين
حزينًا لعدم ضمه إلى المباراة النهائية. توسل اللاعب
"إيدي بافيلسكي" إلى "وودن" ليعطيه فرصة اللعب في المباراة، فعَدَل "وودن" عن قراره قائلًا: "حسنًا يا
إيدي، سأمنحك فرصة. ستلعب أمام فريق فورت وين
سنترال مساء الغد".
يقول "وودن": "فجأة، تساءلت من أين جاءت هذه الكلمات". تتنافس ثلاث فرق للحصول على لقب الفريق
الأول في ولاية إنديانا - أحدها فريقه والآخر كان فريق
فورت وين سنترال، الفريق الذي سيواجهه مساء اليوم التالي.
في الليلة التالية، شجع "وودن" "إيدي". اعتقد أن "إيدي" سيستمر في اللعب لدقيقة أو دقيقتين على
الأكثر، خاصةً أنه كان يواجه "أرمسترونج" لاعب فريق فورت
وين، أقوى لاعبي الولاية.
يحكي "وودن": "لقد حطمه "إيدي" فعلًا، حصل "أرمسترونج" على أقل النقاط خلال مسيرته المهنية. أحرز
"إيدي" 12 نقطة، ولعب فريقنا أفضل مباراة أمام فريق
قوي خلال الموسم... وبالإضافة إلى إحرازه النقاط، فدفاعه، واستحواذه على الكرة وصناعته اللعب كانت
ممتازة". لم يجلس "إيدي" على دكة البدلاء مرة أخرى
وعُرف بأهم لاعب خلال السنتين التاليتين.

كل هؤلاء الأشخاص كانوا يمتلكون الشخصية. لم يعتقد أحد منهم أنه شخص استثنائي، أو أنه وُلد محتكرًا الحق في الفوز. كانوا أشخاصًا عملوا بجد، تعلموا
كيف يحافظون على تركيزهم تحت الضغط، وبذلوا جهدًا يتجاوز قدراتهم العادية عندما كان عليهم أن يفعلوا ذلك.

البقاء على القمة

الشـخصية هـي مـا يسـاعدك علـى الوصـول إلـى القمـة والبقـاء فيـها . وصـل "داريـل سـتروبري" و "مـايك تايسـون" و "مـارتينا هـينجيز" إلـى القمـة، لكنـهم لـم يسـتمروا عليـها. ألـيس هـذا لأنـهم عـانوا كـل أنـواع المشـكلات والآلام الشـخصية؟ نعـم، ولكـن عـاناها أيـضًا كـل الأبطـال. اصـطدم "بـين هوجـان" بحافلـة وتهشـم جسـده، لكنـه
استطاع العودة إلى القمة مرة أخرى.
يقول المدرب "جون وودن": "إنني أؤمن أن القدرة يمكنها أن تَضَعَكَ على القمة... إلا أن الأمر يتطلب الشخصية لتبقيك على القمة... إنه أمر سهل للغاية أن ... تبدأ
التفكـير أنـه يمكنــك فقــط "تشــغيلها"، بـدون إعـدادها بشـكل مناسـب. الأمـر يتطلـب شـخصية حقيقيـة لتجعلـك تعمـل بجـد بـل بجـدية أكبـر فـور وصـولك إلـى القمـة.
عندما تقرأ عن لاعب رياضي أو فريق يفوز مرارًا وتكرارًا، تذكَّر: "أكثر من القدرة، لديهم الشخصية"".
لِنُلْقِ نظرة أعمق على ما تعنيه الشخصية، وكيف تصنعها عقلية النمو. قام "ستيوارت بيدل" وزملاؤه بقياس عقلية المراهقين والشباب حول القدرة الرياضية؛
فكان أولئك الذين لديهم عقلية ثابتة هم من اعتقدوا أن:
"يكون لديك قدر معين من القدرة الرياضية ولا يمكنك أبدًا القيام بالكثير لزيادة هذا القدر".
"لتكون بارعًا في الرياضة يجب أن تكون موهوبًا بالفطرة".
على النقيض من ذلك، اتفق ذوو عقلية النمو على أن:
"براعتك في الرياضة ستتطور دومًا إذا عملت عليها بجد".
"لتكون ناجحًا في مجال الرياضة، عليك أن تتعلم التقنيات والمهارات وتمارسها بانتظام".
أولئك الذين لديهم عقلية النمو هم أكثر من أظهروا امتلاك الشخصية أو الجسارة. كانوا هم من يتمتعون بعقول الأبطال. ماذا أقصد؟ لنُلقِ نظرة على النتائج التي
توصل إليها الباحثون الرياضيون ونعرف.

ما النجاح؟

الاكتشاف الأول: أصحاب عقلية النمو يجدون النجاح في القيام بأفضل ما لديهم، في التعلم والتطور. وهذا بالضبط ما نجده في الأبطال.
قالت لنا "جاكي جوينر-كيرسي": "بالنسبة لي لم تنحصر يومًا بهجة ألعاب القوى في الفوز ... أحصل على الكثير من السعادة من الممارسة أكثر مما أحصل عليه من
تحقيق النتائج. لا تهمني الخسارة ما دمت أرى التطور أو أشعر أني فعلت كل ما بوسعي. إذا خسرت، أعود إلى مضمار اللعب وأبذل المزيد من الجهد فقط".
هـذا الـرأي - أن النجـاح الشـخصي هـو أن تبـذل كـل جـهدك حتـى تصـبح أفضـل مـا يمكنـك - كـان محـور حيـاة "جـون وودن". فـي الـواقع يقـول "وودن": "هنـاك الكثـير
والكثير من المباريات التي منحتنا السعادة بقدر ما منحتنا أي من مباريات البطولات الوطنية العشر التي فزنا بها؛ لأننا ببساطة كنا على أتم استعداد ولعبنا نحو
أعلى مستويات قدرتنا".
"تـايجر وودز" و"ميـا هـام" اثنـان مـن أشـرس المنافسـين فـي التـاريخ. يحبـان أن يفـوزا، لكـن كـان أكثـر مـا يـهمهم هـو المجـهود الـذي بـذلاه حتـى لـو لـم يفـوزا، فسـيكونان فخورين به. وهو ما لا يفخر به "ماكينرو" و"بين".
بعد بطولة الأساتذة للعبة الجولف عام 1998، كان "وودز" محبطًا لأنه لم يكرر الفوز الذي حققه العام السابق، لكنه شعر بالارتياح حيال كونه في قائمة أفضل
عشرة: "بذلت أقصى ما بوسعي هذا الأسبوع. أنا فخور أني صمدت في ذلك الوقت". أو بعد انتهاء بطولة بريطانيا المفتوحة، عندما فاز بالمركز الثالث؛ حيث قال:
"أحيانًا تشعر بسعادة أكبر عندما تحرز نقاطًا حينما تكون الأمور غير مثالية تمامًا، عندما لا تشعر بالرضا عن تصويبك".
"تايجر" رجل طموح إلى حد كبير. يريد أن يكون الأفضل، الأفضل على الإطلاق. يقول "تايجر" في هذا السياق: "ولكن أفضل ما قد أكونه - هذا أكثر أهمية".
تخبرنـا "ميـا هـام": "بعـد كـل مبـاراة أو تمـرين، إذا غـادرت الملعـب وأنـت تعلـم أنـك بـذلت كـل مـا بوسـعك، فسـتكون فـائزًا علـى الـدوام". وردًّا علـى سـؤال: لمـاذا أحـب
الشعب فريقها؟ ردت قائلة: "رأوا أننا نحب بصدق ما نفعله وأننا نمنح كل ما لدينا لكل واحد منا ولكل مباراة".

بالنسبة لأصحاب العقلية الثابتة، النجاح يقوم على إثبات تميزهم، هذا كل ما في الأمر. النجاح بالنسبة لهم أن يكونوا أشخاصًا ذوي قيمة أكبر من أولئك الذين
ليسوا ذوي قيمة. يقول "ماكينرو": "كانت هناك فترة - سأعترف بهذا - حينما كان غروري يفوق الحد". ماذا عن بذل الجهد والتنافس مع الذات لبذل أفضل ما
لديها؟ لا يوجد حديث عنها. يقول "ماكينرو": "بعض الأشخاص لا يريدون أن يتمرنوا؛ هم فقط يريدون أن ينفِّذوا. والآخرون يريدون أن يتمرنوا مئات المرات أولًا.
أنا أتبع المجموعة الأولى". تذكر، في العقلية الثابتة، الجهد ليس مصدرًا للشعور بالفخر. بل إنه أمر يثير الشك في موهبتك.

ما الفشل؟

الاكتشاف الثاني: أصحاب عقلية النمو يرون الإخفاقات محفزة؛ فهي مفيدة ومنبهة.
لمـرة وحيـدة حـاول "مـايكل جـوردان" التـهاون. كـان ذلـك فـي العـام الـذي عـاد فيـه إلـى اللعـب فـي فـريق شـيكاغو بـولز بعـد قضـائه فتـرة فـي لعـب البيسـبول، وقـد تعلـم
الدرس. كان فريق شيكاغو بولز مستبعدًا من لعب المباريات النهائية في البطولات. يقول "مايكل جوردان": "لا يمكنك الرحيل والاعتقاد بأنك ستعود وتسيطر على
المباراة. سأكون مستعدًا جسديًّا وذهنيًّا من الآن فصاعدًا". نادرًا ما تقال كلمات على هذا القدر من الصدق. فاز فريق بولز بلقب بطل الدوري الأمريكي لكرة السلة في
الأعوام الثلاثة التالية.
تقبـل "مـايكل جـوردان" إخفاقاتـه. فـي الحقيقـة، يقـول فـي أحـد إعلاناتـه المفضـلة لشـركة نـايكي: "لقـد ضـيَّعت أكثـر مـن تسـعة آلاف تسـديدة. خسـرت مـا يقـارب مـن ثلاثمائة
مباراة. وُضعت بي الثقة لتسديد ضربات الفوز ستًّا وعشرين مرة ، وضيعتها". ثِق بأنه في كل مرة من تلك المرات، عاد وتدرب على التسديدة مائة مرة.
إليك ما قام به "كريم عبد الجبار"، لاعب السلة العظيم، كرد فعل عندما حظر اتحاد كرة السلة للجامعات تسديدته المميزة، الإسقاط (التي تم إعادة العمل بها
في وقت لاحق). ظن الكثير من الناس أن هذا الأمر سيوقف مسيرته نحو المجد. لكن على العكس، عمل بجهد مضاعف على تحسين التسديدات الأخرى، تسديدته
الاستعراضية، وتسديدته الخطافية، وتسديدة القفز بالالتفاف. لقد تشبع بعقلية النمو من المدرب "وودن"، واستخدمها بشكل جيد.
بالنسبة للعقلية الثابتة، الإخفاقات تصنِّفك.
لم يستطع "جون ماكينرو" تحمل فكرة الخسارة أبدًا. والأسوأ من ذلك فكرة الخسارة من شخص كان صديقًا أو قريبًا، فبالنسبة له ذلك الأمر يجعله أقل تميزًا.
على سبيل المثال، تمنى "ماكينرو" بشدة أن يخسر صديقه المقرب "بيتر" في النهائيات التي أقيمت في جزيرة ماوي، بعد أن هزمه "بيتر" في دورة سابقة. أراد ذلك
بشدة لدرجة أنه لم يستطع مشاهدة المباراة. وفي وقت آخر، لعب أمام أخيه "باتريك" في نهائيات مقامة بولاية شيكاغو، وقال لنفسه: "يا إلهي! إذا خسرت أمام
"باتريك"، فقد انتهى الأمر. سأقفز من فوق برج سيرز".
إليك كيف حفزه الفشل. عام 1979، لعب مباريات زوجية مختلطة في بطولة ويمبلدون. لم يلعب مباريات زوجية مختلطة مرة أخرى لمدة عشرين عامًا. لماذا؟ لأنه
وشريكته في المباراة خسرا في ثلاث مجموعات متتالية. بالإضافة إلى ذلك، ضيَّع "ماكينرو" ضربة البداية مرتين، في حين أنه لم يضيعها أحد ولو لمرة واحدة. يقول
"ماكينرو": "إنه أكثر الأمور إحراجًا. قلت: "انتهى الأمر، لن ألعب مجددًا أبدًا، لا أستطيع التعامل مع هذا الأمر"".
عـام 1981، اشـترى "مـاكينرو" جيتـارًا أسـود جميـلًا مـن نـوع "ليـه بـول". توجـه فـي ذلـك الأسـبوع لمشـاهدة "بـادي جـاي" يـعزف فـي ملـهى تشـيكربورد لاونـج فـي ولايـة
شيكاغو. بدلًا من الشعور بالحماسة لتلقي دروس العزف أو التمرين عليه، عاد "ماكينرو" إلى منزله وهشَّم جيتاره.
إليـك كـيف حـفز الفشـل "سـيرجيو جارسـيا"، فتـى ذهبـي آخـر يواجـه مشـكلات فـي العقليـة. اجتـاح "جارسـيا" عـالم الجـولف بتسـديداته الرائعـة وجاذبيتـه، وطرقـه
الصبيانية؛ بدا كأنه "تايجر وودز" الصغير. ولكن عندما تراجع أداؤه، تراجعت جاذبيته. طرد من العمل مساعدًا تلو الآخر، ملقيًا اللوم عليهم في كل الأمور التي
سارت على غير ما يرام. ألقى اللوم ذات مرة على حذائه عندما انزلق وضيَّع تسديدة؛ ليعاقب الحذاء بقذفه وركله. ولسوء الحظ، أصاب أحد الموظفين. تلك هي
التدابير المبتكرة لمواجهة الفشل بالنسبة للعقلية الثابتة.

تحمل مسئولية النجاح

الاكتشاف الثالث: الرياضيون ذوو عقلية النمو (مثل طلبة الطب الذين يدرسون مادة الكيمياء في السنة التمهيدية) تولوا القيام بالعمليات التي تحقق النجاح،
وتحافظ عليه.
كيف لم تتراجع مهارة "مايكل جوردان" مع تقدمه في العمر؟ فقد بالفعل بعض القدرة على التحمل والنشاط مع تقدمه في العمر، ولكن ليعوِّض ذلك عمل بجد
أكبـر علـى التـأقلم وعلـى حركاتـه، كتسـديدة القـفزة بـالالتفاف وقفزتـه الارتـدادية. انضـم "جـوردان" إلـى الرابطـة كمحتـرف لتسـديدة الإسـقاط، وتركـها بعـد أن أصـبح
أفضل لاعب مشرّف للعبة في التاريخ.
تولـى "تـايجر وودز" أيـضًا القيـام بـهذه الممارسـة. لعبـة الجـولف كالحبيبـة صـعبة المـراس، فـي الـوقت الـذي تشـعر أنـك تغلبـت عليـها، تـهجرك بـلا شـك. يقـول مـدرب الجولف الشهير "بوتش هارمون": "طريقة أرجحة مضرب الجولف بعيدة كل البعد عن أن تكون تدريبًا رياضيًّا من الممكن إتقانه... أكثر طرق أرجحة المضرب فاعلية
محدودة التكرار. لا تتوقف قط عن كونها تدريبًا مستمرًّا". لهذا حتى ألمع نجوم لعبة الجولف يفوزون خلال جزء من الوقت، وقد لا يفوزون لفترات طويلة من
الزمن (وهذا ما حدث مع "تايجر وودز" في موسمي 2003 و 2004). ولهذا أيضًا تولي القيام بعملية تحقيق النجاح أمر ضروري للغاية.
ومن هذا المنطلق، أصر والد "تايجر" على تعليمه كيف يتحكم في انتباهه وإستراتيجية اللعب في ملعب الجولف. كان السيد "وودز" يثير ضجة أو يقذف بالأشياء
بينما يكون الطفل "تايجر" على وشك ضرب الكرة. ساعدت هذه الطريقة "تايجر" على أن يكون أقل قابلية للتشتت. (هل نعرف شخصًا آخر استطاع الاستفادة من
هذا التدريب؟) عندما كان "تايجر" في الثالثة من عمره، كان والده يعلمه بالفعل التفكير في إدارة ملعب الجولف. بعد أن رمى الطفل "تايجر" بالكرة وراء مجموعة
كبيرة من الأشجار، سأله والده عن هدفه من هذا.
نـفَّذ "تـايجر" مـا كـان بـدأه والـده مـن خـلال التحكـم بكـل أمـور اللعبـة. اختبـر بشـكل مسـتمر كـل الأمـور التـي قـد تنجـح أو لا تنجـح، وإنـه أيـضًا لـه خطـة طويلـة المـدى
ترشده؛ حيث يقول: "أعرف لعبتي. أعرف ما أريد تحقيقه، أعرف كيف أحققه".
مثلما فعل "مايكل جوردان"، تولى "تايجر" أمر تحفيز ذاته. فعل ذلك من خلال تحويل التدريب إلى متعة، فيقول عن هذا: "أحب أن أتدرب على التسديدات،
وأكتسبها بطرق مختلفة، وأن أثبت لنفسي أني أستطيع القيام بتسديدة محددة بعينها". وتمكن من ذلك من خلال تفكيره بوجود منافس في مكان ما سيتحداه،
يقول "تايجر": "إنه في الثانية عشرة، عليَّ أن أجد لنفسي سببًا حتى أعمل بجد. إنه موجود في مكان ما. إن لديه اثني عشر عامًا".
كان الخيار متاحًا أمام "مارك أوميرا"، زميل "وودز" في لعبة الجولف وصديقه. ليس من السهل أن تلعب بجانب شخص استثنائي مثل "وودز". كان الخيار أمام
"أوميرا": إما أن يشعر بالغيرة والضعف أمام براعة "وودز"، أو أن يتعلم منها. اختار "أوميرا" الخيار الثاني. كان "أوميرا" أحد اللاعبين الموهوبين الذين لم يتمكنوا
أبدًا من بذل كل إمكاناتهم. خياره - لتولي أمر لعبته - قام بتغييره.
عندما كان في الحادية والعشرين من عمره، فاز "وودز" ببطولة الأساتذة. في تلك الليلة، نام "وودز" وذراعاه ملتفتان حول جائزته، الجاكيت الأخضر الشهير. في
العام التالي، ألبس "وودز" "أوميرا" جاكيت الجائزة بعد فوزه ببطولة الأساتذة.
لا نسـمع "مـاكينرو" يتحـدث كثـيرًا عـن التحكـم بـالأمور. عنـدما كـان علـى قمـة لعبـة التنـس، سـمعناه قليـلًا مـا يـأتي علـى ذكـر الاسـتمرار فـي العمـل للبقـاء علـى القمـة.
عندما كان أداؤه متدهورًا، لم نسمعه يتحدث كثيرًا عن مراجعة الذات أو تحليل الأخطاء (سوى إلقاء اللوم على غيره). على سبيل المثال، عندما لم يلعب جيدًا
بالشكل المتوقع منه في عام 1982، سمعناه يقول إنه قد "حدثت أمور صغيرة أبعدتني عن اللعب لأسابيع في بعض الأحيان وأعاقتني عن تصدر الدورة".
يشعر "ماكينرو" دومًا أنه ضحية عوامل خارجية. لماذا لم يتوَلَّ المسئولية ويتعلم كيف يؤدي بنجاح على الرغم من تلك العوامل؟ لأن هذا ليس أسلوب العقلية
الثابتة. في الحقيقة، بدلًا من أن يتغلب على تلك العوامل أو حل مشكلاته، يخبرنا أنه يتمنى لو كان يلعب رياضة جماعية؛ فقد كان سيتمكن من إخفاء عيوبه،
قال "ماكينرو": "لو لم تكن في قمة تألقك، فيمكنك إخفاء ذلك بسهولة أكبر في رياضة جماعية".
كما اعترف "ماكينرو" أن نوبات غضبه التي كانت تحدث في الملعب كثيرًا ما كانت إخفاء لشعوري

بالاختناق، ولم تفعل شيئًا سوى أن جعلت الأمور أسوأ. فماذا
فعل؟ لم يفعل شيئًا سوى أن يتمنى لو قام شخص آخر بهذا الأمر له، فيقول: "عندما لا تستطيع التحكم بنفسك، تريد أن يقوم شخص آخر بذلك لك - وهذا ما
خسرته لعدم كوني جزءًا من فريق رياضي... كان الناس سيساعدونني، ويوجهونني".
كما كان يقول: "النظام أتاح لي الإفلات من العقاب على كثير من الأخطاء.... كنت أكره ذلك أكثر وأكثر".
"ماكينرو" غاضب من النظام! تلك هي حياته . ألم يفكر
قط في تحمل مسئولية أخطائه؟
لا، لم يفكر في ذلك؛ لأن في العقلية الثابتة، لا يتولى الشخص التحكم في قدراته وتحفيز ذاته؛ فالشخص ذو العقلية الثابتة ينتظر من موهبته أن تساعده على
تخطي العقبات، وإن لم تساعده على ذلك، فماذا سيفعل عندئذ؟ لا يؤمن هذا الشخص بأنه يجب عليه أن يتدرب باستمرار؛ فهو يرى أن لديه الموهبة الكاملة،
والمواهب الكاملة عليها أن تحافظ على نفسها، وتشعر بالأسى وتلقي اللوم؛ تفعل أي شيء إلا أن تتحمل المسئولية.

ماذا يعني أن تكون نجمًا؟

هـل يتحمـل النجـم مسـئولية أقـل مـن بـاقي لاعبـي فريقـه؟ هـل دوره فقـط أن يكـون عظـيمًا وأن يفـوز بـالمباريات، أو يحمـل علـى عاتقـه مسـئولية أكبـر مـن مسـئولية الآخرين؟ ما رأي "مايكل جوردان"؟
يقـول "جـوردان": "فـي مجتمعنـا أحيـانًا يكـون مـن الصـعب أن تتولـى زمـام القيـام بمـهام دورك بـدلًا مـن محاولـة أن تكـون نجـمًا كبـيرًا". بموهبـة النجـوم يمكـن الفـوز بالمباريات، ولكن العمل الجماعي هو ما يحقق الفوز بالبطولات.
يزعم المدرب "جون وودن" أنه كان متوسط المهارة والتخطيط. فكيف فاز بعشر بطولات وطنية؟ أخبرنا "وودن" أن أحد أسباب ذلك أنه كان بارعًا بجعل اللاعبين يقومون بأدوارهم كجزء من الفريق . يقول "وودن": "أؤمن، مثلًا، أنه كان بإمكاني أن أجعل من "كريم عبد الجبار" أعظم هدَّاف في تاريخ الجامعات. كان بإمكاني
ذلك من خلال بناء الفريق على قدرته (كريم). هل كنا سنربح ثلاث بطولات وطنية خلال وجوده في جامعة كاليفورنيا؟ مطلقًا".
الرياضـيون ذوو العقليـة الثابتـة يريـدون أن يثبتـوا موهبتـهم. يعنـي هـذا أن يتصـرفوا كـالنجوم، ولـيس "كمجـرد" عضـو فـي الفـريق. ولكـن، كمـا حـدث مـع "بيـدرو مارتينيز"، تلك العقلية تعمل ضد تحقيق الانتصارات المهمة التي يريد الرياضيون تحقيقها.
إحدى القصص المهمة هي قصة "باتريك إيونج"، الذي كان باستطاعته أن يصبح بطلًا في كرة السلة. في السنة التي كان فيها "إيونج" لاعبًا مبتدئًا تم استقطابه -
وهو أفضل من تم استقطابه في ذلك العام - كان فريق نيويورك نيكس هو من نجح في استقطاب "إيونج". فأصبح لدى فريق نيويورك نيكس "البرجان التوءم"،
"إيونج" البالغ طوله 2.13 متر و"بيل كارترايت" البالغ طوله 2.13 أيضًا، فكانا مركز التهديف المرتفع للفريق. كان لديهما الفرصة لتحقيق كل الإنجازات.
أرادوا فقط من "إيونج" أن يكون القوة الدافعة للفريق، ولم يكن "إيونج" سعيدًا بهذا الأمر. المركز هو مكان النجم. وربما لم يكن متأكدًا أن باستطاعته تسديد
الأهداف البعيدة كما يجب على القوة الدافعة أن تفعل. ماذا لو بذل كل ما بوسعه حقًّا ليتعلم كيف يكون في هذا الموضع؟ ("أليكس رودريجيز"، أفضل لاعب بين
القاعـدتين الثانيـة والثالثـة فـي تـاريخ البيسـبول وافـق أن يلعـب فـي مـركز القاعـدة الثالثـة عنـد انضـمامه إلـى فـريق يـانكيز. كـان عليـه أن يعيـد تـدريب نفسـه، ولبعـض الوقت، أصبح مختلفًا تمامًا عما كان عليه). بل تم إرسال "كارترايت" للانضمام إلى فريق شيكاغو بولز، ولم يربح فريق نيويورك نيكس أي بطولة.
قصة أخرى عن لاعب الكرة "كيشون جونسون"، أحد اللاعبين شديدي الموهبة الذي كرَّس نفسه لإثبات عظمة موهبته. عندما سُئل قبل إحدى المباريات كيف يرى
نفسه بالمقارنة مع أحد نجوم الفريق المنافس، أجاب "جونسون": "أنت تحاول أن تقارن بين وميض ونجم. الوميض يدوم لبعض الوقت فقط، أما النجم ففي
السماء إلى الأبد".
هل كان "جونسون" لاعبًا في فريق؟ يجيب "جونسون" عن هذا السؤال: "أنا لاعب فريق، ولكنني فرد أولًا .... عليَّ أن أكون اللاعب رقم 1 في كرة القدم، وليس رقم
2 أو رقم 3. إذا لم أكن اللاعب رقم 1، فلن أكون مفيدًا لك، لن أستطيع مساعدتك حقًّا". ماذا يعني ذلك الأمر؟ بالرغم من التعريف الذي قاله "جونسون" عن
لاعب الفريق ، فإن فريق نيويورك جيتس بَاعَهُ، ثم بعد ذلك، أوقفه فريق تامبا باي بوكانيرز عن اللعب.

لاحظت أمرًا مثيرًا للاهتمام. عندما يتم إجراء مقابلة مع لاعبين من النجوم بعد مباراة، يقولون: نحن ؛ فهم جزء من الفريق وينظرون لأنفسهم بهذه الطريقة.
أمــا عنـــدما يتـــم إجــراء مقابلــة مــع الآخــرين، فإنــهم يقــولون أنــا ويشــيرون لزملائــهم فــي الفــريق كشــيء بمــعزل عنــهم - كــأن زملاءهــم فــي الفــريق هــم مــن يتشــرفون بمشاركته عظمته.

كل لعبة رياضية هي لعبة جماعية

بالطبع أنت تعلم أن كل رياضة هي لعبة جماعية بطريقة أو بأخرى. لا يلعبها أحد بمفرده. حتى الألعاب الفردية، كالتنس أو الجولف. الرياضيون العظماء لديهم
فــريق مـن الموجـهين والمـدربين والمسـاعدين والمـديرين والمسـتشارين. لقـد فـهمت هـذا الأمـر بوضـوح عنـدما قـرأت عـن "ديـانا نيـاد"، السـيدة التـي أحـرزت الـرقم القياسـي العالمي في سباحة المياه المفتوحة. ما الرياضة التي قد تكون أكثر فردية من السباحة؟ حسنًا، قد يحتاج السبَّاح إلى أن يتبعه زورق صغير ليتأكد من سلامته.
حينمــا وضــعت "ديــانا" خطتــها ســرًّا، الــرقم القياســي للسـباحة فـي الميـاه المفتوحـة سـواء للرجـال أو السـيدات كـان سـتة وتسـعين كـيلو متـرًا ونصـف الكـيلو متـر. أرادت "ديانا" أن تسبح لمسافة مائة وستين كيلو مترًا. بعد شهور من التدريب الشاق، أصبحت مستعدة. بل كان معها فريق من المرشدين (لقياس سرعة الرياح وتيار المياه، وترقب أي عقبات)، وفريق من الغواصين (للتفتيش عن وجود أسماك قرش)، وخبراء بوكالة ناسا (لتوجيهها حول التغذية وقوة التحمل - احتاجت "ديانا"
إلــى ألــف ومائــة ســعر حــراري فــي الســاعة وفقــدت ثلاثــة عشــر كــيلو جــرامًا مــن وزنــها خــلال تلــك الرحلــة!)، وكــان معــها أيــضًا المــدربون الـذين سـاعدوها علـى مواجـهة التشنجات الخارجة عن السيطرة ودوار البحر والهلاوس والشعور بالإحباط. رقمها القياسي الجديد - مائة وأربعة وستون كيلو مترًا - باقٍ حتى الآن. اسم "ديانا نياد" هو الاسم المذكور في موسوعة الأرقام القياسية، إلا أن الأمر تطلب الاستعانة بواحد وخمسين شخصًا آخر للقيام بذلك.

الاستماع للعقليات

يمكنك بالفعل الاستماع إلى عقليات الرياضيين الشباب. أنصت إليها.
عام 2004، كانت "أيسس تيليز" نجمة فريق الجامعة لكرة السلة، لاعبة الهجوم التي يبلغ طولها 1.95 مترًا في فريق جامعة ديوك لكرة السلة للسيدات. ألصقت
"أيســس" صــورة أبيــها "جــيمس تــيليز"، الملقــب بـــ "الســريع"، علـى خزانتـها لـيكون دافـعًا لـها. تقـول الكاتبـة الرياضـية "فـيف بيرنسـتاين": "لكـن تلـك الصـورة لـم تكـن تقديرًا له. إنها تذكِّر أيسس بكل ما تتمنى ألا تكونه يومًا".
كان "تيليز" السريع منافسًا في الثمانينيات من القرن الماضي. عام 1981، تنافس على لقب بطل العالم في ملاكمة الوزن الثقيل؛ وفي عام 1985 ظهر في فيلم The Color Purple (كملاكم)؛ وفي عام 1986 كان أول ملاكم يستمر حتى نهاية المباراة (عشر جولات) أمام "مايك تايسون". لكنه لم يتمكن من الوصول إلى القمة قط.
تقول "أيسس تيليز"، وهي في سنة التخرج: "إنه عام الفوز ببطولة وطنية. أشعر فقط أني قد أكون فاشلة ...] قد [أشعر أنني أتراجع وأنه سينتهي بي الحال كأبي : شخص بلا قيمة".
يا إلهي! إنها تعاني فكرة إما أن تكون شخصًا ذا قيمة أو تكون شخصًا بلا قيمة. إذا فازت، ف ستكون شخصًا ذا قيمة؛ أما إذا خسرت فستكون شخصًا بلا قيمة.
قــد يمكــن تبــرير غضــب "أيســس" علــى والــدها؛ لقــد تخلــى عنــها عنــدما كــانت طفلــة. لكــن هـذا التفكـير يعـوق مسـيرتها. تقـول "فـيف بيرنسـتاين": "ربمـا لا يمتلـك أي شخص آخر تلك التركيبة من الحجم والمهارة والسرعة والرؤية في فريق الجامعة للسيدات، كما قد يصنف البعض "أيسس" على قمة أفضل لاعبتين في البلاد:
وهما "ديانا توراسي" لاعبة فريق جامعة كونيتيكت، و"ألانا بيرد" لاعبة فريق جامعة ديوك". لكن أداء "أيسس" كثيرًا ما أخفق في مضاهاة قدرتها.
تشعر "أيسس" بالإحباط من أن الناس يتوقعون منها الكثير ويريدون أن تلعب بشكل أفضل؛ فتقول: "أشعر أن عليَّ الذهاب للعب والحصول على ثلاثة أضعاف]
ضعف رقم الأهداف المسددة، ضعف مرات الاستحواذ، ضعف عدد تمريرات الكرة [، وأن أقوم بتسديدة الإسقاط بالدفع فوق الرأس بعد الالتفاف 360 درجة]
اترك قدميك، التف دورة كاملة حول نفسك في الهواء وادفع بالكرة داخل السلة [وقد يقول الناس: "يا

إلهي! إنها ليست بهذا السوء!"".
لا أعتقد أن الناس يريدون المستحيل. أعتقد أنهم يريدون فقط أن يَرَوْها تستخدم موهبتها الرائعة إلى أقصى حد. أعتقد أنهم يريدون أن تنمي المهارات التي تحتاج
إليها لتحقق أهدافها.
القلق من أن يكون الشخص بلا قيمة ليس هو العقلية التي تدفع الأبطال وتدعمهم. (برغم صعوبة ذلك، فإنه يجب على "أيسس" أن تنظر باحترام لحقيقة أن
والدها حاول النجاح في ذلك، بدلًا من أن يشعر بالخزي لأنه لم ينجح فيه إلى حد كبير). لا يتم تحديد الأشخاص ذوي القيمة حسب إذا ما كانوا فازوا أو خسروا.
الأشخاص ذوو القيمة هم من فعلوا كل ما في وسعهم لتحقيق ما يريدونه. إذا بذلتِ كل ما بوسعك يا "أيسس تيليز"، ليس فقط في المباريات، بل في التمرينات
أيضًا - فستكونين بالفعل ذات قيمة.
إليك العقلية الأخرى. نراها في "كانداس باركر" التي يبلغ طولها 1.93 مترًا، التي كانت في السابعة عشرة من عمرها عندما كانت في السنة النهائية بمدرسة نابرفيل
سنترال الثانوية بالقرب من ولاية شيكاغو، ثم ذهبت إلى ولاية تينيسي لتنضم إلى فريق المتطوعات لكرة السلة للسيدات ومدربتهن الرائعة "بات ساميت".
لدى "كانداس" أب مختلف تمامًا عن والد "أيسس"؛ فهو يعلمها درسًا مختلفًا: "إذا عملتِ بجد على أمر ما، فما بذلتِه سيعود بالفائدة عليكِ".
قبل عدة سنوات، عندما كان أبوها هو مدرب الفريق الذي تلعب به، فقَد هدوء أعصابه معها خلال إحدى المباريات في دورة رياضية. لم تكن تعمل على الاستحواذ
على الكرة، وكانت تقذف الكرة بكسل نحو السلة من منطقة بعيدة في الملعب بدلًا من استغلال طولها بالقرب من السلة، كما لم تكن تبذل جهدها في الدفاع. قال
لها أبوها: "والآن لنخرج إلى الملعب ونعمل بجهد أكبر!"، فماذا حدث؟ لعبت وأحرزت عشرين نقطة في الشوط الثاني من المباراة، وتمكنت من عشرة استحواذات
على الكرة. لقد أطاحوا بالفريق المنافس. تقول "كانداس" عن هذا الأمر: "أثار الحماسة بداخلي، وأعلم أنه كان على صواب".
تثير "كانداس"الحماسة نفسها بداخلها الآن. بدلًا من أن تشعر بالرضا لكونها نجمة، يبدو أنها تتطور طوال الوقت. عندما عادت بعد جراحة بالركبة، كانت تعلم
أن عليـها أن تتـدرب علـى ضـبط توقـيت حركاتـها وأعصـابها وتنفسـها. عنـدما أخطـأت التسـديدة التـي تسـاوي ثـلاث نقـاط، طلبـت مـن أبيـها أن يصـطحبها إلـى صـالة التدريبات الرياضية ليساعدها في التدريب على التسديدة. تقول "كانداس": "سواء في كرة السلة أو الحياة اليومية، لا شيء مضمون".
فقط بعد مرور أسابيع، تحقق ما تم التنبؤ به للعقليتين. حدث شيئان؛ الأول، للأسف، أن فريق "أيسس تيليز" خرج مهزومًا من البطولة. الأمر الآخر الذي حدث
أن "كانداس باركر" أصبحت أول امرأة في التاريخ تفوز ببطولة كرة سلة في تسديدة الإسقاط بالدفع.
شخصية البطل وجسارته وعقله، هم من يصنعون رياضيين عظماء، وهم من ينبعون من عقلية النمو وتركيزها على تنمية وتحفيز الذات والمسئولية.
على الرغم من أن أفضل الرياضيين منافسون شرسون ويريدون أن يكونوا الأفضل، فإن العظمة لا تنبع من الشعور بالغرور الذي لدى العقلية الثابتة، وخوفها
من أنها إما أن تكون شخصية ذات قيمة أو تكون بلا قيمة. كثير من الرياضيين ربما قد كانوا ذوي "موهبة فطرية" - ولكن اعلم، كما يقول "جون وودن" أننا لا
نتذكر أغلبهم.

طوِّر عقليتك

- • هل هناك رياضة كنت طوال الوقت تعتقد أنك سيئ بها؟ حسنًا، ربما أنت كذلك، ولكن ربما لست سيئًا بها. إنها أمر لن تجيده سوى ببذل الكثير من الجهد. بعض أفضل الرياضيين في العالم لم يكونوا بهذه البراعة في البدء. إذا كان لديك ولع برياضة ما، فابذل جهدًا لإجادتها وشاهد ما سيحدث.
- • أحيانًا الموهبة الاستثنائية تكون وبالًا على صاحبها. هؤلاء الرياضيون ذوو الموهبة الاستثنائية قد يظلُّون يفكرون بالعقلية الثابتة ولا يتصدون للصعاب بشكل صحيح. هل هناك لعبة رياضية كانت سهلة بالنسبة لك حتى اصطدمت بعقبات فيها؟ حاول التفكير بعقلية النمو واعمل مرة أخرى على إجادة اللعبة.
- • "الشخصية" مبدأ مهم في عالم الرياضة، وهي تنبع من عقلية النمو. فكِّر في عدد المرات التي احتجت فيها إلى أن تسبر أغوار ذاتك في أثناء لعبك في المباريات الرياضية الصعبة. فكِّر في الأبطال ذوي عقلية النمو الذين تم ذكرهم في هذا الفصل وكيف تمكنوا من ذلك. ما الذي ستفعله في المرة التالية لتحرص على التفكير بعقلية النمو في المواقف الصعبة؟
- • الرياضيون ذوو عقلية النمو يجدون النجاح في التعلم والتطور، وليس في الفوز فقط. كلما استطعت أن تفعل ذلك، ستكون الرياضة مثمرة بشكل أكبر لك - ولمن يلعبونها معك!

الفصل 5

عالم الأعمال: العقلية والقيادة

شركة إنرون وعقلية الموهبة
عام 2001، أعلن الخبر الذي صدم عالم الشركات. أفلست شركة إنرون التي كانت تمثل شركة المستقبل.
ماذا حدث؟ كيف تحولت هذه الشركة الواعدة بصورة
هائلة إلى كارثة جسيمة؟ هل يرجع هذا إلى عدم الكفاءة؟ هل يرجع هذا إلى الفساد؟
يرجع هذا إلى العقلية. وفقًا لما قاله "مالكوم جلادويل"، الذي يكتب في مجلة ذا نيويوركر، أن الشركات
الأمريكية أصبحت مهووسة بالموهبة. بالفعل، كان يصر
أساتذة شركة ماكنزي آند كومباني، الشركة الرائدة في البلاد في مجال الاستشارات الإدارية، أن نجاح
الشركة الآن يتطلب "عقلية الموهبة". ودافعوا عن ذلك بأنه
كما يوجد مواهب فطرية في الرياضة، فهناك مواهب فطرية في التجارة. وكما تدفع الفرق الرياضية مبالغ
طائلة لتتعاقد مع المواهب الضخمة، فكذلك يجب على
الشركات ألا تبخل بأي نفقات لتستعين بالموهوبين؛ فهذا هو السلاح السري، وأداة الانتصار في
المنافسة.
كتب "جلادويل" عن هذا: "عقلية الموهبة هذه هي المذهب الجديد في الإدارة الأمريكية"؛ فهي التي
وضعت مخطط ثقافة شركة إنرون - وهي التي وضعت بذور
انهيارها.
وظفــت شـركة إنـرون المـواهب الكبـيرة، فـي الغـالب الأشـخاص الـذين يحملـون درجـات علميـة
راقيـة، الأمـر الـذي لـيس سـيئًا فـي حـد ذاتـه. دفعـت إليـهم الشـركة مبـالغ
كبيرة، وهو أمر ليس بهذا السوء أيضًا. لكن الشركة بوضعها الإيمان الكامل في الموهبة، فعلت أمرًا مدمرًا.
أقامت الشركة ثقافة تقدِّس الموهبة، وبذلك أجبرت
موظفيها أن يظهروا ويتصرفوا بشكل مبالغ فيه كموهوبين. بشكل أساسي، أجبرتهم أن يفكروا بالعقلية
الثابتة. ونحن نعلم الكثير عن معنى هذا. نعلم من خلال
أبحاثنا أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة لا يعترفون بنقائصهم ولا يتداركونها.
أتذكر الدراسة التي أجرينا فيها حوارًا مع طلاب من جامعة هونج كونج، التي كانوا يدرسون فيها كل المواد
باللغة الإنجليزية؟ كان الطلاب ذوو العقلية الثابتة
يشعرون بالخوف من أن يظهروا ضعفاء إلى درجة أنهم رفضوا أن يدرسوا برنامجًا تدريبيًّا يعمل على
تحسين لغتهم الإنجليزية. لم يعيشوا في بيئة نفسية تتيح
لهم خوض هذه المخاطرة.
وهل تتذكر كيف جعلنا الطلاب يفكرون بالعقلية الثابتة من خلال الثناء على ذكائهم - بالضبط كما فعلت
شركة إنرون مع موظفيها اللامعين؟ وفي وقت لاحق،
بعــد مــرور بعــض المشــكلات الصــعبة، طلبنـا مـن كـل طـالب أن يكتـب خطـابًا لطـالب آخـر فـي
مدرسـة أخـرى ويحكـوا عـن التجربـة التـي مـروا بـها فـي بحثنـا. عنـدما قرأنـا
خطاباتهم، شعرنا بالصدمة: 40% منهم تقريبًا كذبوا بشأن درجاتهم - جميعهم رفعوا درجاتهم. العقلية الثابتة
حولت العيب البسيط إلى خطأ غير محتمل.
يختتم "جلادويل" كلامه بأن الناس عندما يعيشون في بيئة تقدِّرهم بسبب موهبتهم الفطرية يواجهون
صعوبة جسيمة عندما تكون صورتهم عن موهبتهم محل
تهديد: "لن يخضعوا لبرنامج علاجي، لن يواجهوا المستثمرين وعموم الناس ويعترفوا أنهم كانوا مخطئين.
وقد يكذبون على الفور".
من الواضح أن الشركة التي لا تستطيع تدارك أخطائها، لا يمكنها الازدهار.
إذا كانت العقلية الثابتة هي التي قضت على شركة إنرون، فهل يعني هذا أن الشركات التي تنجح تفكر
بعقلية النمو؟ لِنَرَ.

المؤسسات التي تنمو

قرر "جيم كولينز" أن يكتشف السبب الذي جعل بعض الشركات تنتقل من كونها جيدة إلى أن تصبح رائعة.
ما الذي مَكَّنَ هذه الشركات من القيام بهذه القفزة
نحو المجد - وأن يستمروا فيه - في حين أن الشركات المشابهة الأخرى ظلت ثابتة في مكانها ولم تزدهر؟
للإجابــة عَنْ هــذا الســؤال، شــرع "كولــينز" وفريقــه فــي بحــث مــدته خمــس ســنوات.
اختــاروا إحــدى عشــرة شــركة ارتفعــت عائــدات أســهمها بشــكل كبــير بالمقارنــة مـع
الشركات الأخرى في مجالها، والتي حافظت على هذا الارتفاع لمدة خمس عشرة سنة على الأقل. قارنوا
بين كل شركة وأخرى تعمل في نفس المجال لديها نفس
الموارد ولكنها لم تحقق الطفرة نفسها. كما درس مجموعة ثالثة من الشركات: تلك التي حققت قفزة من

كونها جيدة إلى أن أصبحت رائعة، ولكنها لم تحافظ
على هذا المستوى.
ما الذي ميَّز الشركات المزدهرة عن الشركات الأخرى؟ إنه العديد من العوامل المهمة، كما يذكرها "كولينز"
في كتابه Good to Great ، ولكن كان العامل الأهم
على الإطلاق هو نوع القائد الذي يقود الشركة في جميع الأحوال نحو المجد. هؤلاء لم يكونوا من نوع
الأشخاص المبهرين الجذابين الذين يمتلئون غرورًا ويقدِّمون
أنفسهم كموهوبين، بل هم أشخاص لديهم إنكار للذات، ويطرحون الأسئلة باستمرار، ولديهم القدرة على
مواجهة أقسى الإجابات - أي أنهم لديهم القدرة على
مواجهة الإخفاقات، حتى إخفاقاتهم هم، متمسكين بالثقة بأنهم سينجحون في النهاية.
هـل سـمعنا هـذا الكـلام مـن قبـل؟ يتسـاءل "كولـينز" عـن سـبب أن قادتـه المؤثـرين لـديهم
تلـك المواصـفات الخاصـة، وعـن سـبب تـوافق تلـك المواصـفات مـعًا علـى هـذا
النحو، وكيف اكتسبها أولئك القادة. ولكننا نعرف إجابة كل تلك الأسئلة؛ لديهم عقلية النمو. أولئك القادة
يؤمنون بالتنمية البشرية. وها هي ذي الدلائل:
فـهم لا يحـاولون باسـتمرار أن يثبتـوا أنـهم أفضـل مـن الآخـرين. علـى سـبيل المثـال، هـم
لا يـركزون علـى أنـهم أعلـى مـن الآخـرين، ولا ينسـبون الفضـل لأنفسـهم فـي
إسهامات الآخرين، ولا يقللون من قدر الآخرين ليشعروا بالسمو.
بل هم يحاولون أن يطوروا من أنفسهم بشكل مستمر، ويحيطوا أنفسهم بأكثر الأشخاص قدرة الذين
يمكنهم إيجادهم، ينظرون بموضوعية إلى أخطائهم وأوجه
قصـورهم، ويسـألون بوضـوح عـن المـهارات التـي يحتـاجون إليـها وتحتـاج الشـركة إليـها
فـي المسـتقبل. ولـهذه الأسـباب، يمكـن لـهؤلاء الأشـخاص أن يمضـوا قـدمًا بثقـة
قائمة على الحقائق، وليست قائمة على أوهام حول موهبتهم.
يشـير "كولـينز" إلـى أن "ألان ورتسـل"، الـرئيس التنفيـذي لسـلسلة سـيركوت سـيتي
العملاقـة لمتـاجر بـيع منتجـات الإلكترونيـات، عقـد نقاشـات فـي قاعـة اجتمـاعات
مجلس إدارة شركته. بدلًا من أن يؤثر على مجلس إدارته، استخدمهم ليتعلم منهم. كما فعل مع فريق
مديريه التنفيذيين، طرح عليهم الأسئلة وتناقش معهم
وحفزهم حتى توصل تدريجيًّا إلى صورة أوضح حول وضع الشركة الحالي وحول ما عليها أن تصل إليه.
يقول "ورتسل" لـ"كولينز": "اعتادوا أن يلقبوني بالمدَّعي؛
لأني قد أركز على سؤال. أتعلم، مثل كلب البولدوج، لا أترك الأمر حتى أفهم. لماذا، لماذا، لماذا؟".
يَعُدُّ "ورتسل" نفسه "جواد حرث"، رجلًا جادًّا عاديًّا مكافحًا، كما قاد شركة كانت على وشك الإفلاس وخلال
خمس عشرة سنة حوَّلها إلى شركة تدفع عائدًا كليًّا
لمساهمي الشركة أعلى مما تدفعه أي شركة أخرى في بورصة نيويورك.

دراسة عن العقلية والقرارات الإدارية

أجرى "روبرت وود" و"ألبرت باندورا" دراسة مذهلة على طلاب الدراسات العليا بمجال التجارة، وكثير منهم
لديهم خبرة بالإدارة. في تلك الدراسة التي أجروها،
صنعوا مديرين كمديري شركة إنرون، ومديرين كمديري شركة "ورتسل"؛ وذلك بجعلهم يفكرون بالعقليات
المختلفة.
أعطى "وود" و"باندورا" هؤلاء القادة الناشئين بمجال التجارة مهمة إدارية معقدة؛ حيث يكون عليهم أن
يديروا نموذجًا لشركة، شركة أثاث. في تلك المهمة المدارة
إلكترونيًّا، عليهم أن يضعوا الموظفين في الوظائف المناسبة، وأن يقرروا كيف يرشدون ويحفزون هؤلاء
العاملين بأفضل طريقة. ليتعرفوا على أفضل الطرق هذه،
عليهم أن يستمروا في مراجعة قراراتهم بناءً على المعلومات التي تلقوها بشأن إنتاجية الموظفين.
قسَّم الباحثون طلاب التجارة إلى مجموعتين. تم وضع إحدى المجموعتين في العقلية الثابتة؛ فتم إخبارهم
أن هذه المهمة تقيس إمكاناتهم الأساسية الضمنية،
وأنه كلما كانت قدرتهم أعلى، كان أداؤهم أفضل. أما المجموعة الأخرى فتم وضعها في عقلية النمو، تم
إخبارهم أن مهارات الإدارة تتطور عبر الممارسة وأن تلك
المهمة تتيح لهم الفرصة لصقل هذه المهارات.
كانت المهمة صعبة؛ فقد وُضعت معايير إنتاجية عالية ليحققها الطلاب وأخفقوا خاصة في محاولاتهم
الأولى. وكما حدث في شركة إنرون، لم يستفد ذوو العقلية
الثابتة من أخطائهم.
لكن ذوي عقلية النمو استمروا في التعلم، غير قلقين حيال تقييم قدراتهم الثابتة أو الحفاظ عليها، نظروا
على الفور إلى أخطائهم واستخدموا البيانات، وبناءً على
ذلـك قـاموا بتغـيير إسـتراتيجياتهم. أصـبحوا علـى درايـة أكثـر فـأكثر حـول كيفيـة تـوزيع
عامليـهم وتحفـيزهم، وواصـل معـدل إنتاجـهم وتيرتـه. فـي الـواقع، انتـهى ذوو

عقلية النمو إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية من ذوي العقلية الثابتة. بالإضافة إلى ذلك، طوال تلك المهمة التي بها نوع من الصعوبة، احتفظوا بقدر مناسب من الثقة،
أجروا العمل مثل "ألان ورتسل".

القيادة والعقلية الثابتة

على النقيض من "ألان ورتسل"، فإن قادة الشركات المماثلة الذين كتب عنهم "كولينز" في كتابه لديهم كل أعراض العقلية الثابتة بشكل واضح.
القادة ذوو العقلية الثابتة، مثل الأشخاص ذوي عقلية النمو بشكل عام، يعيشون في عالم يظنون أن بعض الناس أسمى والبعض الآخر أدنى. وأن عليهم بشكل
مستمر أن يؤكدوا على أنهم أسمى، وتكون الشركة مجرد ساحة لإثبات هذا الأمر.
كـان قـادة الشـركات المماثـلـة الـذين كتـب عنـهم "كول ـينز" مـهتمين تمـامًا "بسـمعة مجـدهم الشـخصي" - بشـكل كبـير بحـيث يخططـون لفشـل الشـركة إذا مـا انتـهت إدارتهم لها. كما أوضح "كولينز" ذلك الأمر: "بالنهاية، هل يوجد دليل على مجدك الشخصي أفضل من أن ينهار المكان بعد أن تغادره؟".
بـين أكثـر مـن ثلثـي هـؤلاء القـادة، رأى البـاحثون "شـعورًا متضـخمًا بـالغرور"، الأمـر الـذي إمـا عـجَّل بانـهيار الشـركة أو جعلـها فـي المرتبـة الثانيـة بـين الشـركات. "لـي إياكوكا"، رئيس شركة كرايسلر، كان أحد هؤلاء القادة، والذي حقق لشركته تحولاً مذهلاً، ثم استغرق وقتًا طويلًا يصقل شهرته، حتى تراجعت الشركة مرة
أخرى إلى الأداء المتوسط في النصف الثاني من مدة رئاسته للشركة.
كثير من تلك الشركات عملت بما يطلق عليه "كولينز" نموذج "العبقري الذي لديه ألف مساعد". بدلًا من أن يشكلوا فريق إدارة هائلًا كما فعلت الشركات التي
قفزت من مستوى جيد إلى مستوى رائع، عملت تلك الشركات المماثلة بناءً على فرضية العقلية الثابتة التي تعتقد أن العباقرة العظماء لا يحتاجون إلى فِرَق عمل
عظيمة، وأنهم فقط بحاجة إلى مساعدين صغارٍ لتنفيذ أفكارهم النيرة.
لا تنسَ أن هؤلاء العباقرة العظماء لا يريدون أيضًا فرق عمل عظيمة؛ فالأشخاص ذوو العقلية الثابتة يريدون أن يكونوا المؤثرين الوحيدين والأكثر أهمية حتى إذا
ما قارنوا أنفسهم بالأشخاص المحيطين بهم، شعروا بأنهم يفوقون الباقين. لم أقرأ في أي سيرة ذاتية لرؤساء تنفيذيين ذوي عقلية ثابتة الكثير عن برامج إرشادية
أو برامج تنمية للموظفين. لكن في كل سيرة ذاتية لرؤساء تنفيذيين ذوي عقلية نمو، كان هناك اهتمام بالغ بالتنمية الذاتية ونقاش مستفيض عنها.
ختامًا، كما حدث في شركة إنرون، رفض العباقرة أن ينظروا إلى أوجه قصورهم. يقول "كولينز" إن سلسلة كروجر لمتاجر البقالة التي قفزت من مستوى جيد إلى
مسـتوى رائـع، نظـرت بشـجاعة إلـى مؤشـرات الخطـر عـام 1970 - تلـك المؤشـرات التـي تنبـأت بـأن متجـرهم قـديم الطـراز كـان فـي طريقـه نحـو الانـدثار. فـي تلـك الأثنـاء، أغمضت نظيرتها شركة إيه آند بي عينيها عما يحدث، تلك الشركة التي كانت في وقت ما أكبر سلسلة متاجر تجزئة. مثالاً على ذلك، عندما فتحت إيه آند بي نوعًا
جديدًا من المتاجر، متجرًا كبيرًا، وبدا أنه أنجح من النوع القديم، أغلقه القائمون على الشركة؛ فلم يكونوا يريدون أن يسمعوا أمرًا كهذا. على النقيض من ذلك،
تخلصت سلسلة متاجر كروجر من كل متجر أو قامت بتغييره إذا لم يكن يتلاءم مع المتاجر الكبيرة الجديدة، وبنهاية التسعينات من القرن الماضي أصبحت كروجر
سلسلة المتاجر الأولى على مستوى العالم.

الرؤساء التنفيذيون والأنا المتضخمة

كيف أصبح منصب الرئيس التنفيذي و الأنا المتضخمة مترادفين؟ إذا كان الأشخاص الأكثر تواضعًا وذوو عقلية النمو هم الرعاة الحقيقيين لمجالهم، فلماذا تحرص
كثير من الشركات على توظيف قادة مبهرين - حتى لو أصبح هؤلاء القادة في نهاية الأمر معنيين بأنفسهم أكثر من الشركة؟
ألقِ اللوم على "إياكوكا". وفقًا لما قاله "جيمس سيرويكي"، الذي يكتب في مجلة سليت ، وصول "إياكوكا" إلى الشهرة كان نقطة تحول في قطاع الأعمال الأمريكي.
قبـل "إيـاكوكا"، بـدت أيـام زعمـاء وأبـاطرة التجـارة قـد وَلَّتْ منـذ زمـن بعيـد. ارتبطـت كلمـة رئـيس تنفيـذي فـي أذهـان العامـة بـــ"الرجل التقليـدي الـذي يكـرس حياتـه للشركة، ويتلقى معاملة جيدة وراتبًا كبيرًا، وإن كان في الأساس بلا طعم ولا شخصية مميزة". إلا أن كل هذا تغير مع "إياكوكا". بدأ صحفيو مجال الأعمال في
تلقيب المسئولين التنفيذيين بـ"جيه. بي. مورجان القادم" أو "هنري فورد القادم"؛ فبدأ المسئولون

التنفيذيون في التنافس على تلك الألقاب.
كمـا تتبـع "سـيرويكي" الفضـائح الأخـيرة بالشـركة حتـى حـدوث هـذا التغـير، طـوال فتـرة التحـول، أصـبح الرؤسـاء التنفيـذيون أبطـالًا خـارقين. ولكـن الأشـخاص الـذين
يفخرون بأنفسهم ويبحثون عن مناسبة قادمة لتعزيز صورتهم الذاتية ليسوا الأشخاص الذين يعملون على تعزيز سلامة الشركة طويلة الأمد.
ربما يكون "إياكوكا" مجرد رجل ذي شخصية جذابة ويكون، مثل موسيقى الروك آند رول، يتحمل مسئولية انهيار الحضارة. هل هذا من العدل؟ لننظر إليه عن
كثـب. ولننظـر إلـى بعـض الرؤسـاء التنفيـذيين الآخـرين ذوي العقليـة الثابتـة: "ألبـرت دونـلاب" الـرئيس التنفيـذي لشـركتي سـكوت بـيبر وصـن بـيم؛ و "جـيري لـيفن"
و"ستيف كيس" من شركة أمريكا أون لاين تايم وارنر؛ و " كينيث لاي" و"جيفري سكيلينج" الرئيسين التنفيذيين لشركة إنرون.
سـترى كـيف بـدأوا جميعـهم بـاعتقادهم أن بعـض الأشـخاص أسـمى مـن الآخـرين؛ وأنـهم جمـيعًا بحاجـة إلـى إثبـات تفوقـهم وإظـهاره؛ وأنـهم جمـيعًا يسـتخدمون
مرءوسيهم ليغذوا احتياجهم هذا، بدلًا من دعم تطوير العاملين بشركاتهم؛ وينتهي الأمر بهم جميعًا إلى التضحية بشركاتهم في سبيل حاجتهم لإثبات تميزهم.
تساعدنا العقلية الثابتة في معرفة مصدر الشعور المتضخم بالأنا، وكيف يعمل هذا الغرور، وكيف يتسبب في عرقلة المسيرة؟

القادة ذوو العقلية الثابتة في الواقع إياكوكا: أنا بطل

"وارين بينيس"، أكبر مفكري علم القيادة؛ بحث أعظم قادة الشركات في العالم. قال هؤلاء القادة العظماء إنهم لم يخططوا ليكونوا قادة. لم يكن لديهم اهتمام
بإثبات أنفسهم. فقط قاموا بما يحبونه - بدافع وحماس هائلين - فأوصلهم ذلك إلى ما أصبحوا عليه.
كان "إياكوكا" على العكس من ذلك. بالتأكيد أحب "إياكوكا" مجال صناعة السيارات، بل سعى ليصبح عضوًا بارزًا في شركة فورد أكثر من أي شيء آخر. سعى
"إياكوكا" إلى الحصول على استحسان "هنري فورد" وكل المظاهر المَلَكية لمكتبه. تلك هي الأشياء التي قيَّم بها نفسه، تلك الأشياء التي تثبت أنه شخص ذو قيمة.
استخدمت كلمة مَلَكية لسبب ما. أخبرنا "إياكوكا" أن المنزل الزجاجي، كما تسمى مقرات شركة فورد، كانت قصرًا و"هنري فورد" كان الملك. والأكثر من ذلك،
يقول "إياكوكا": "إذا كان "هنري" ملكًا، فكنت أنا ولي العهد"، "كنت أنا تحت حماية سُمُوِّهِ الخاصة"، "عشنا جميعًا الحياة الرغدة في البلاط الملكي. كنا جزءًا من
شيء أعلى من الطبقة الأولى - الطبقة الملكية.... كان المضيفون ذوو الياقات البيضاء على أهبة الاستعداد طوال اليوم، وكنا نتناول جميعًا وجبة الغداء معًا في غرفة
طعام المسئولين التنفيذيين ... كانت وجبات أسماك موسى تأتي إلى الشركة بالطيران من إنجلترا بشكل يومي".
حقـق "إيـاكوكا" أمـورًا عظيمـة فـي شـركة فـورد، مثـل إنشـاء سـيارة فـورد موسـتانج الرياضـية وترويجـها، وحلـم "إيـاكوكا" بـأن يخـلُف "هنـري فـورد" كـرئيس تنفيـذي
للشركة. لكن "هنري فورد" كان لديه أفكار أخرى وفعل شيئًا صدم "إياكوكا" وأثار غضبه، أجبر "إياكوكا" في النهاية على مغادرة الشركة. الأمر المثير للاهتمام أن
"إيـاكوكا" كـان مصـدومًا وحمـل بـداخله غضـبًا مسـتمرًّا تجـاه "هنـري فـورد". فـي نـهاية الأمـر كمـا رأى "إيـاكوكا" "هنـري فـورد" يفصـل كبـار العـاملين بالشـركة، قـام
"إياكوكا" بفصل الكثير من العاملين أيضًا. عرف "إياكوكا" لعبة الشركات. لكن عقليته الثابتة أَعْمَتْ بصيرته، ويقول عن هذا: "لطالما آمنت بفكرة أني كنت مختلفًا،
وأني بطريقة أو بأخرى كنت أذكى أو أكثر حظًّا من الباقين. لم أفكر أن هذا قد يحدث لي قط". (تم إضافة الكلمات المائلة إلى الجملة).
أعماه إيمانه بتميزه الفطري. ثم بدأ الجانب الآخر من العقلية الثابتة في الظهور. تساءل "إياكوكا" إذا ما كان "هنري فورد" قد لاحظ عيبًا فيه. ربما لم يكن متميزًا
نـهائيًّا. ولـهذا لـم يتمكـن "إيـاكوكا" مـن تخطـي الأمـر. بعـد مـرور عـدة سـنوات، قـالت لـه زوجتـه الثانيـة ليـتخطى هـذا الأمـر: "أنـت لا تـدرك الجميـل الـذي أسـداه إليـك
"هنـري فـورد". فَصْلُكَ مـن شـركة فـورد حَقَّقَ لـك المجـد. أنـت أغنـى وأكثـر شـهرة وأكثـر تـأثيرًا بسـبب "هنـري فـورد. قَدِّمْ لـه الشـكر". بعـد وقـت قصـير مـن هـذا، قـام
"إياكوكا" بتطليقها.
إذن "إياكوكا" يرى أن الملك الذي كان قد وصفه بالشخص الكفء والجدير، ينبذه الآن لأنه معيب. بطاقة هائلة بداخله، كرس "إياكوكا" نفسه لمهمة حفظ ماء
وجهه، تلك المهمة الجسيمة، وفي تلك الفترة، لشركة كرايسلر موتورز. "كرايسلر" الشركة المزهرة

والتي كانت في وقت من الأوقات منافسة لشركة فورد، كانت
علـى حافـة الانـهيار، ولكـن "إيـاكوكا" كرئيسـها التنفيـذي الجـديد عمـل سـريعًا علـى
توظـيف الأشـخاص المناسـبين، وإنتـاج طـرازات جـديدة، والضـغط علـى الحكومـة
للحصول على قروض لإنقاذ الشركة. بعد مرور بضع سنوات فقط على خروجه المهين من شركة فورد،
تمكن من كتابة سيرة ذاتية عظيمة ويصرح فيها: "اليوم أنا بطل".
ومع ذلك، خلال فترة قصيرة، كانت شركة كرايسلر في مأزق مرة أخرى. عقلية "إياكوكا" الثابتة لن تظل
على حالها. كان بحاجة إلى إثبات عظمته - أمام نفسه
وأمـام "هنـري فـورد" وأمـام العـالم - علـى نطـاق أكثـر اتسـاعًا. بـدد وقـت شـركته فـي
أمـور تـعزز مـن صـورته الاجتماعيـة، وأنفـق أمـوال الشـركة علـى أمـور تثـير إعجـاب
بورصة وول ستريت وترفع أسعار أسهم شركة كرايسلر. ولكنه فعل ذلك بدلًا من الاستثمار في تصميمات
جديدة للسيارات أو تصنيع نماذج معدلة من السيارات
الموجودة تعمل على الحفاظ على ربح الشركة على المدى الطويل.
كما نظر إلى التاريخ، نظر كيف سينظر له أو يتم ذكره فيما بعد. إلا أنه لم يعالج هذا الشأن ببنائه الشركة.
بل على العكس. وفقًا لما قاله أحد كتّاب سيرته الذاتية،
خاف "إياكوكا" من أن يتلقى مرءوسوه الاستحسان على قيامهم بتصميمات جديدة ناجحة، فامتنع عن
الموافقة عليها. خاف أيضًا - مع تعثر شركة كرايسلر - أن
يظهر مرءوسوه كأنهم منقذو الشركة الجدد، ولذلك حاول التخلص منهم. كما خاف من أن يُمحى اسمه من
تاريخ شركة كرايسلر؛ لذلك استمات في التشبث
بعمله فيها كرئيس تنفيذي بعدما فقد كفاءته.
كانت لدى "إياكوكا" فرصة ذهبية لإحداث تغيير، وأن يترك إرثًا عظيمًا. كان قطاع صناعة السيارات الأمريكي
يواجه أكبر التحديات التي واجهها في التاريخ. كانت
السيارات اليابانية تسيطر على السوق الأمريكية. والسبب في ذلك كان بسيطًا: السيارات اليابانية شكلها
أفضل وتسير بصورة أفضل. أجرى فريق عمل "إياكوكا"
دراسة تفصيلية عن شركة هوندا، وقدموا له اقتراحات رائعة.
وبدلًا من العمل على إنتاج وتوفير سيارات أفضل، عمل "إياكوكا"، الغارق في عقليته الثابتة، على توجيه
اللوم وإلقاء الحجج؛ فقد "إياكوكا" صوابه، واندفع في
غضـب عنـيف ضـد اليـابانيين وطـالب الحكومـة الأمريكيـة بفـرض رسـوم جمركيـة وحصـص
سـوقية لتـوقف سـيطرتهم علـى السـوق الأمريكيـة. فـي مقالـة افتتاحيـة ضـد
"إياكوكا"، وجهت له صحيفة ذا نيويورك تايمز التوبيخ قائلة: "الحل يكمن في إنتاج سيارات جديدة في
الدولة، وليس توجيه أعذار غاضبة من اليابان".
لم يكن "إياكوكا" يتطور كقائد لعامليه. بل في الحقيقة، كان يتضاءل ليتحول إلى مستبد حقير وبلا قيمة
وصارم؛ ذلك المستبد الذي كان يتهم "هنري فورد " به.
لـم يفصـل فقـط الموظفـين الـذين كـانوا ينتقـدونه، بـل أيـضًا لـم يكـافئ بالشـكل الملائـم
الموظفـين الـذين ضـحوا بـالكثير لينقـذوا الشـركة. حتـى عنـدما كـانت الشـركة تُدِرُّ
الأرباح، لم يهتم بتوزيع حصص منها على موظفي الشركة. ظلت أجورهم متدنية، وظلت ظروف العمل
رديئة. حتى عندما تعثرت شركة كرايسلر، حافظ على
أسلوب حياته المرفهة، كان يتم إنفاق مليوني دولار لتجديد جناح باسم الشركة في فندق والدورف بولاية
نيويورك.
بنهاية الأمر، عندما كان هناك وقت لإنقاذ شركة كرايسلر، أقال مجلس إدارة الشركة "إياكوكا" من منصبه.
منحوه منحة تعاقد ضخمة، وأغدقوا عليه بأسهم في
الشركة، واستمروا في منحه الكثير من المزايا التي كان يحصل عليها في أثناء توليه منصبه في الشركة.
لكنه استشاط غضبًا، خاصةً بعدما رأى أن من يخلفه في
منصـبه يـدير الشـركة بنجـاح إلـى حـد كبـير؛ لـذلك، فـي محاولـة لاسـتعادة عرشـه،
اشـترك فـي محاولـة معاديـة للاسـتيلاء علـى الشـركة، تلـك المحاولـة التـي وضـعت
مستقبل شركة كرايسلر على المحك. ولكن فشلت تلك المحاولة. وبالنسبة للكثيرين، الشك في أن
"إياكوكا" يضع غروره فوق مصلحة الشركة صار أمرًا مؤكدًا.
عاش "إياكوكا" العقلية الثابتة. بالرغم من أنه بدأ محبًّا لمجال صناعة السيارات وكان لديه أفكار إبداعية،
فإن حاجته لإثبات تميزه بدأت تسيطر عليه؛ مما تسبب
فـي قتـل متعتـه وأعـاق تفكـيره الإبـداعي. ومـع مـرور الـوقت وكلمـا قلـت مواجـهته
لتحـديات المنافسـين، لجـأ إلـى الأسـلحة الأسـاسية للعقليـة الثابتـة - توجيـه اللـوم
للآخرين، واختلاق الحجج، والشعور بالاختناق تجاه النقد ووجود خصوم.
وكما هي الحال مع العقلية الثابتة في كثير من الأحيان، بسبب تلك الأمور ذاتها، فقدَ "إياكوكا" إثبات تميزه
الذي سعى إليه.
عندما يرسب الطلاب في الاختبارات أو يخسر الرياضيون المباريات، فهذا يعني أنهم قد أخفقوا. ولكن النفوذ

الذي يتمتع به الرؤساء التنفيذيون يسمح لهم بإقامة
عـالم يُشـبع طـوال الـوقت حاجتـهم إلـى إثبـات تمـيزهم. يتـيح لـهم أن يحـيطوا أنفسـهم
فقـط بـأخبار جيـدة عـن كمالـهم وعـن نجـاح شـركتهم، مـهما كـانت مؤشـرات
الخطر التي تواجه الشركة. هذا هو، كما قد تتذكر، مرض الرئيس التنفيذي والخطر الذي يهدد العقلية الثابتة.
لتعرف أني تساءلت مؤخرًا إذا ما كان "إياكوكا" قد تعافى من مرض الرئيس التنفيذي. إنه يجمع المال
(ويتبرع بالكثير من ماله) لإجراء أبحاث عن مرض السكري.
كما يعمل على إنتاج المركبات الصديقة للبيئة. ربما ينبع ذلك من حاجته إلى إثبات نفسه؛ فهو يعمل حاليًّا
على الأمور التي يقدرها للغاية.

ألبرت دونلاب: أنا نجم لامع

أنقـذ "ألبـرت دونـلاب" شـركات منـهارة، بـرغم أنـي لا أعلـم إذا كـانت كلمـة أنقـذ هـي
الكلمـة المناسـبة أم لا. لـم يجـهز تلـك الشـركات لتزدهـر فـي المسـتقبل، بـل أعـدَّها
لتحقق الأرباح؛ وذلك من خلال أمور منها على سبيل المثال فصل الآلاف من العمال. وما هي الأرباح التي
حققها؟ حصل على مائة مليون دولار من التحول الذي
أحدثه في شركة سكوت بيبر وبيعها. مائة مليون دولار مقابل عام ونصف عام من العمل، فقال "دونلاب":
"هل ربحت هذا المبلغ؟ يا إلهي! لقد ربحته حقًّا. أنا نجم
لامع في مجالي، مثل "مايكل جوردان" في كرة السلة، و"بروس سبرينجرستين" في موسيقى الروك آند رول".
أبدى "إياكوكا" احترامه للعمل الجماعي وأهمية العامل البسيط والأمور الجيدة الأخرى. لم يفعل "دونلاب"
ذلك، فكان يقول: "إذا كنت تعمل بالتجارة، فأنت
تعمل بها من أجل أمر واحد - لتربح المال".
يروي "دونلاب" بفخر واقعة حدثت في اجتماع مع الموظفين بشركة سكوت بيبر. نهضت امرأة وألقت
سؤالًا: "بما أن الشركة تتقدم في الوقت الحالي، هل يمكننا أن
نواصل جمع التبرعات الخيرية؟" والذي أجاب عنه "دونلاب" قائلًا: "إذا كنتِ تريدين التبرع بأموالك فهذا شأنك
وأشجعك لتقومي بهذا. ولكن تلك الشركة أنشئت
لتربح الأموال ... الإجابة في كلمة واحدة هي لا".
أنا لم أكتب هذا لأناقش أن التجارة لا تتعلق بربح الأموال، ولكني أريد أن أسأل: لماذا كان "دونلاب" يركز
بشدة على هذا الأمر؟
لنعرف إجابته عن هذا السؤال: "شق طريقي في العالم أصبح مسألة تتعلق باحترام الذات بالنسبة لي،
مسألة تتعلق بشاب يحاول أن يجعل له قيمة ما... حتى
اليوم أشعر أن عليَّ أن أثبت نفسي مرة بعد أخرى". وإذا كان يحتاج إلى إثبات نفسه، فهو يحتاج إلى
مقياس لذلك. لكن رضا الموظفين أو المسئولية المجتمعية أو
المساهمات الخيرية ليست مقاييس مناسبة؛ لأنه لا يمكن تحويلها إلى رقم واحد يمثل قيمته الذاتية. بل
هذا ما تفعله أرباح الأسهم.
كمـــا يقـــول "دونـــلاب": "أســـخف المصـــطلحات المتـــداولة فـــي اجتمـــاعات مجلـــس
الإدارة هـذه الأيـام هـي "أصـحاب الشـأن"". هـذا المصـطلح يشـمل الموظفـين والمجتمـع
والشـركات الأخـرى، كـالموردين، الـذين تتعـامل معـهم الشـركة. ويكمـل: "لا يمكنـك أن تقـيس
النجـاح مـن خـلال فائـدة أصـحاب الشـأن الكثـيرين .. يمكنـك قيـاس
النجاح من خلال مدى معاملات مالكي الأسهم".
لم يكن النجاح على المدى البعيد محل اهتمام "دونلاب". المعرفة الحقيقية حول الشركة ومعرفة كيفية
جعلها تنمو لم تمنحاه التأثير الكبير للأبطال البارزين.
يقول "دونلاب": "بنهاية الأمر، كنت أشعر بالملل في كل مكان أذهب إليه". يوجد فصل كامل في كتابه تحت
عنوان "إثارة إعجاب المحللين"، ولكن لا يوجد فصل في
الكتاب عن كيفية جعل شركة ما تنجح. بعبارة أخرى، كان كل ما يهم "دونلاب" طوال الوقت إثبات عبقريته.
ثم في عام 1996، سيطر "دونلاب" على شركة صن بيم. وبأسلوب إدارته المعهود الذي كان سببًا في
تلقيبه بـ"ألبرت المنشار"، أغلق وباع ثلثي مصانع شركة صن بيم
وفصل منها نصف عدد الموظفين الذين كان عددهم اثني عشر ألف موظف. الغريب أن سعر أسهم الشركة
ارتفع ارتفاعًا كبيرًا؛ مما أفسد خطته لبيع الشركة. فقد
كانت أغلى ثمنًا من أن يشتريها أحد! يا للعجب، أصبح عليه أن يدير الشركة. أصبح عليه الآن أن يبقيها
مربحة، أو على الأقل تبدو مربحة. لكن بدلًا من القيام
بمهامه أو معرفة ما يجب عليه فعله، عمل على تضخيم أرقام الإيرادات، وفصل الأشخاص الذين تشككوا
فيما يفعله، وأخفى أمر العثرات التي كانت تمر بها
الشركة. بعد أقل من سنتين من ادعائه نجوميته اللامعة في كتابه (وبعد سنة واحدة من استعراضه سجلًّا

أكبر لإنجازاته)، فشل "دونلاب" وطُرد من الشركة.
عندما رحل عن شركة صن بيم، كانت الشركة تخضع لتحقيقات هيئة الأوراق المالية والبورصات وكان من المتوقع أن تمر الشركة بتعثر مالي بقرض بنكي قيمته 1.7
مليار دولار.
فهم "دونلاب" بشكل خاطئ تمامًا نجومية "مايكل جوردان" و"بروس سبرينجستين". كل من هذين النجمين اللامعين وصل إلى أوج النجومية واستمر فيها لمدة
طويلــة لأنــهما ثــابرا باســتمرار، وواجــها التحــديات، واســتمرا فــي التطــور. أمــا "ألبــرت دونــلاب" فاعتقــد أنــه قــد ولــد نجــمًا لامــعًا؛ لــذلك ابتعــد عــن التعلــم الــذي كــان سيساعده على النجاح.

أذكى الأشخاص في المجال

بالتأكيد مضى الزمن منذ "إياكوكا" حتى أباطرة التجارة في تسعينيات القرن الماضي، وليس من بينهم من يماثل "كينيث لاي" و"جيفري سكيلينج"، قادة شركة
إنرون.
يَعُدُّ "كينيث لاي"، مؤسس الشركة ورئيس مجلس إدارتها ورئيسها التنفيذي، نفسه ملهمًا عظيمًا. وفقًا لما كتبته "بيثاني ماكلين" و"بيتر إلكايند"، مؤلفا كتاب
The Smartest Guy in the Room ، كان "لاي" ينظر باستعلاء إلى الناس الذين عملوا بجد على تشغيل الشركة، كان ينظر إليهم كما قد ينظر ملك إلى
خادميه. نظر باستعلاء إلى "ريتشارد كايندر"، رئيس شركة إنرون، الذي شمر عن ساعديه وحرص على أن تحقق الشركة أرباحها المستهدفة. كان "كايندر" هو
الســبب فــي تحقــيق الحيــاة المرفــهة لـــ"لاي". كمــا كــان "كايـنــدر" أيــضًا هــو الوحيــد مــن بــين كبــار موظفــي الشــركة الــذي كــان يتســاءل باســتمرار عمــا إذا كــانوا يخــدعون أنفسهم: "هل نصدق أوهامنا؟ هل نعيش في أكاذيب؟".
بالطبع قد ولَّت أيام "كايندر"، لكنه بأسلوبه العقلاني المنطقي، فور رحيله عن الشركة، خطط لشراء الأصل الوحيد الذي تملكه شركة إنرون والذي كان له قيمة
كبــيرة بحــد ذاتــه - خطــوط أنــابيب الطاقــة - هــذا الأصــل الــذي كــانت شــركة إنــرون تســتهين بأهميتــه. وبحلــول منتصــف عــام 2003، وصــلت شــركة "كايـنـدر" إلــى قيمــة سوقية تساوي سبعة مليارات من الدولارات.
حتى حينما كان "لاي" مشغولًا برأيه عن نفسه وأسلوب الحياة الفخمة التي تمنى أن يقيمها، أراد أن يُنظر إليه باعتباره "رجلًا نافعًا ومفكرًا" بقداسة من الاحترام
والنزاهــة. وحتــى عنــدما كــانت شــركة إنــرون تســتنزف حيــاة ضــحاياها، كتــب لموظفيــه: "لــيس للــهمجية والقســوة والغطرســة مكــان هنــا.... نحــن نتعــامل مــع العمــلاء
والعملاء الجدد بوضوح وأمانة وصدق". وكما كان تصور "إياكوكا" والآخرين، كان التصور - عادة ما كان هو تصور بورصة وول ستريت - هو كل ما يهم. إلا أن
الواقع لم يكن بهذا الشكل.
عمـــل "جـــيفري ســـكيلينج" مـــع "لاي"؛ لـــيخلف "ريتشــارد كايـنــدر" فــي منصــبه كــرئيس للشــركة ومــدير العمليــات، ثــم عمــل رئــيسًا تنفيــذيًّا فــي وقــت لاحــق. لــم يكــن "سكيلينج" ذكيًّا فقط، بل قيل عنه: "أذكى شخص قابلته" و"ذو ذكاء متقد". على أية حال استخدم قوته العقلية لا ليتعلم بل ليثير الخوف". عندما اعتقد أنه
أذكــى مــن الآخــرين، وكــان يتعــامل طــوال الــوقت هكــذا، كــان يعاملــهم بقســوة. وأي شــخص كــان يختلــف معــه، يَعُدُّه "ســكيلينج" لــيس ذكــيًّا بمــا يكفــي "ليفــهم" مــا
يقصده "سكيلينج". عندما تم توظيف مساعد رئيس تنفيذي له مهارات إدارية رائعة، ليساعد "سكيلينج" خلال فترة عصيبة من حياته، كان "سكيلينج" يزدريه
قائلًا: "رون لا يفهم هذا". عندما حاول المحللون الماليون وتجار بورصة وول ستريت الإلحاح على "سكيلينج" للاستفاضة في تفسيراته الموجزة، عاملهم "سكيلينج"
كأنهم أغبياء، فيقول لهم: "حسنًا، إن الأمر واضح للغاية. كيف لا تستطيعون فهمه؟". وفي أغلب المواقف، كان تجار بورصة وول ستريت يتظاهرون بأنهم فهموا
الأمر خوفًا من أن يبدوا غير أذكياء.
كعبقري بالفطرة، كان لدى "سكيلينج" إيمان تام بأفكاره. فكان يؤمن كثيرًا بما كان يعتقده من أن شركة إنرون ستعلن عن تحقيقها الأرباح فور أن يمتلك هو أو
موظفوه الفكرة التي قد تؤدي إلى تحقيق الأرباح. هذا امتداد متطرف في فكر العقلية الثابتة: عبقريتي لا تعبر عني وتثبِّتني فقط، بل تعبر عن شركتي وتثبِّتها. إن
عبقريتي هي ما تصنع القيمة، عبقريتي هي الفائدة. يا إلهي!
في الواقع، هكذا عملت شركة إنرون. كما ذكرت "ماكلين" و"إلكايند" في كتابهما، "سجلت شركة إنرون

أرباحًا بملايين الدولارات في صفقة قبل أن تحصل على
دولار واحد كإيرادات فعلية". بالطبع بعد ممارسة إجراءات إبداعية، لم يهتم أحد بمتابعتها. كان ذلك أمرًا غير جدير بالاهتمام بالنسبة لهم؛ لذلك، في كثير من
الأحيان لم يتم تحقيق أي أرباح. إذا كان وجود العباقرة يعادل تحقيق الأرباح، فلم يكن أمرًا مهمًّا أن موظفي شركة إنرون أحيانًا ما أهدروا ملايين الدولارات في
التنافس فيما بينهم. قالت "أماندا مارتن"، المسئولة بشركة إنرون: "أَنْ تقوم بخداع الآخرين كان دليلًا على الإبداع والعظمة".
لم يظن "سكيلينج" فقط أنه أذكى من الجميع بل، مثلما فعل "إياكوكا"، ظن أيضًا أنه أكثر حظًّا. نقلًا عن بعض المطلعين بأمور الشركة، كان "سكيلينج" يظن أنه
باستطاعته تذليل الصعاب. فلماذا يجب عليه أن يشعر بالخطر؟ لم يكن يرى أي خطأ. لم يعترف "سكيلينج" حتى الآن بأنه كان هناك خطب ما؛ فالعالم فقط لا
يفهمه.

عبقريان يتصادمان

أصحاب العبقرية هم سبب كبير أيضًا في إسقاط شركتي أمريكا أون لاين وتايم وارنر. "ستيف كيس" الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة أمريكا أون لاين
و "جيري ليفن" الذي شغل منصب الرئيس التنفيذي لشركة تايم وارنر، كانا من ذوي العقلية الثابتة ودمجا شركتيهما. هل تتوقع ما آل إليه الحال؟
كان بين "كيس" و"ليفن" الكثير من القواسم المشتركة. كلاهما وضع حوله هالة من الذكاء الرفيع. حاول كلاهما إخافة الناس بعبقريته. وكان معروفًا عنهما أنهما
يتلقيان ثناء أكثر مما يستحقانه. كأصحاب عبقرية، لم يرد أي منهما أن يستمع إلى شكاوى، وكان كلاهما على استعداد لفصل الأشخاص الذين لا يستطيعون
"العمل الجماعي"، أي هؤلاء الناس الذين لم يحافظوا على الوجاهة التي أقاماها.
عندما تم الدمج بين الشركتين، كانت شركة أمريكا أون لاين غارقة بالديون مما تسبب في وضع الشركة التي نشأت عن دمج الشركتين على حافة الانهيار. قد
تعتقد أن الرئيسين التنفيذيين سيعملان معًا وينسقان جهودهما لإنقاذ الشركة، لكن "ليفن" و"كيس" تنافسا على النفوذ الشخصي.
كان "ليفن" هو أول من سقط. و "كيس" أيضًا لم يحاول إنجاح الأمور في الشركة. في الواقع، الرئيس التنفيذي الجديد "ريتشارد بارسونز" عندما كلف شخصًا
بإصلاح الأمور في شركة أمريكا أون لاين، عارض "كيس" هذا بشدة. فإذا أصلح شخص غيره شركة أمريكا أون لاين، فسيعود الفضل في هذا إلى الشخص الآخر.
كما حدث في حالة "إياكوكا"، كان الأفضل بالنسبة له أن يدع الشركة تنهار بدلًا من أن يعود الفضل في إنقاذها إلى شخص آخر. في النهاية عندما نصح شخص ما
"كيس" بالتقاعد، كان "كيس" غاضبًا. مثل "إياكوكا"، أنكر مسئوليته عن المشكلات التي تمر بها الشركة وتعهد بالانتقام ممن انقلبوا عليه.
بسبب أصحاب العبقرية، أنهت شركة أمريكا أون لاين عام 2002 بخسارة تصل إلى مائة مليار دولار. كانت تلك هي أكبر خسارة حدثت في التاريخ الأمريكي.

محصن، وراسخ، ومؤهل

"إياكوكا" و"دونلاب" و"لاي" و"سكيلنيج"، يتضح من خلالهم ما سيحدث عندما يصبح الأشخاص ذوو العقلية الثابتة مسئولين عن شركات. في كل حالة من تلك
الحالات، يعرِّض رجل عبقري شركته للخطر لأنه يرى أن تقييم ذاته وشركته أهم من أي أمر آخر. لم يكن هؤلاء الأشخاص أشرارًا بطبيعة الحال، لم يخططوا
للتســبب بالأضــرار، لكنــهم عنــد اتخــاذ القــرارات الحاســمة، اختــاروا مــا ســيجعلهم يشــعرون بــالارتياح ومــا ســيجعل صــورتهم جيــدة بــدلًا مــن اختيــار مــا ســيعمل علــى
تحقيق أهداف الشركة على المدى الطويل. إلقاء اللوم على الآخرين، وإخفاء الأخطاء، وتضخيم أسعار الأسهم بعكس الواقع، وسحق المنافسين والمنتقدين، وإيذاء
صغار الموظفين - كانت تلك هي الإجراءات الأساسية التي يتخذونها.
الأمر المدهش أنهم بينما كانوا يقودون شركاتهم نحو الخراب، شعر كل أولئك القادة بأنهم محصنون ولا يمكن هزيمتهم. في كثير من الأوقات، كانوا يعملون
بمجالات على درجة عالية من التنافس، ويواجهون الهجمات من منافسين شرسين، ولكنهم كانوا يعيشون في عالم آخر.
كــانوا يعيشــون فــي عــالم مــن الشــعور بالعظمــة والجــدارة. كــان "كــينيث لاي" يشــعر بشــعور قــوي بالجــدارة. حتــى عنــدما كــان يحصــل علــى ملايــين الــدولارات ســنويًّا

كتعـويض مـن شـركة إنـرون، كـان يحصـل علـى قـروض شـخصية كبـيرة مـن الشـركة، ويمنـح الوظـائف والعقـود لأقربائـه، ويسـتخدم طـائرات الشـركة كأنـها تخـص
عائلته. حتى خلال السنوات العصيبة التي مرت بها شركة كرايسلر، أقام "إياكوكا" حفلات باذخة في رأس السنة لكبار موظفي الشركة. في كل حفلة - لأنه ملك -
يُهدي "إياكوكا" نفسه هدية باهظة، وكان المسئولون يتحملون ثمنها فيما بعد. وبالحديث عن مسئولي شركة أمريكا أون لاين، قال موظف سابق: "أنت تتحدث
عن رجال اعتقدوا أن لهم الحق في أي شيء".
ولأن أولئك القادة شملوا أنفسهم بمظاهر الترف، وأحاطوا أنفسهم بالمتملقين الذين تغنَّوا بخصالهم، وتجاهلوا المشكلات، فلا عجب أنهم شعروا بأنه لا يمكن
التغلـب عليـهم. عقليتـهم الثابتـة صـنعت لـهم عـالمًا سـحريًّا حـيث تكـون عبقريـة الملـك وكمالـه مـؤكَّدين طـوال الـوقت. كـانوا يشـعرون بالرضـا التـام فـي هـذه العقليـة.
فلماذا يخرجون عن هذا العالم ليواجهوا الواقع القبيح بعيوبه وإخفاقاته؟
يشير "مورجان ماكول" في كتابه High Flyers إلى أنه: "للأسف، كثيرًا ما يحب الناس الأشياء التي تضر بتطورهم.... يحب الناس أن يستخدموا نقاط قوتهم...
ليحققوا نتائج سريعة ومؤثرة، حتى لو ... لم يكونوا يطورون المهارات الجديدة التي سيحتاجون إليها فيما بعد. يحب الناس أن يصدقوا أنهم ماهرون كما يقول
الجميع ... وألا يأخذوا أخطاءهم بالجدية اللازمة. لا يحب الناس أن يسمعوا أخبارًا سيئة أو أن يتم توجيه النقد إليهم.... هناك خطر جسيم .... أن يترك شخص
ما يفعله بصورة جيدة ليسعى إلى إجادة أمر جديد". والعقلية الثابتة تجعل هذا الأمر يبدو أكثر خطورة.

مديرون قساة

يستمر "ماكول" ليشير إلى أن القادة عندما يشعرون بأنهم أفضل بطبيعتهم من الآخرين، قد يبدأون في الإيمان بأنه يمكن تجاهل حاجات ومشاعر الأشخاص
الأقل منهم. لم يهتم أحد من القادة ذوي العقلية الثابتة الذين ذكرناهم كثيرًا لأمر الموظفين الصغار، وكان الكثير منهم يشعرون بالازدراء التام للموظفين الأقل
منهم منصبًا بالشركة. إلامَ قادت تلك التصرفات؟ بحجة "جعل الناس متيقظين"، قد يسيء هؤلاء المديرون معاملة الموظفين.
قام "إياكوكا" بحيل مزعجة لإبقاء مسئولي شركته غير مستقرين. كان زملاء "جيري ليفن" يشبهونه بالإمبراطور الروماني الظالم "كاليجولا". اشتهر "سكيلينج"
بسخريته اللاذعة من أولئك الأقل ذكاءً منه.
كتب "هارفي هورنستين"، الخبير في مجال إدارة الشركات، في كتابه Brutal Bosses أن هذا الأسلوب من الإساءة يوضح رغبة المديرين "في تعزيز شعورهم بالقوة
والكفـاءة والقيمـة علـى حسـاب المرءوسـين". هـل تـذكر كـيف أراد الأشـخاص ذوو العقليـة الثابتـة، الـذين ذكرنـاهم فـي الدراسـات التـي قمنـا بـها، أن يقـارنوا أنفسـهم
بالأشخاص الأسوأ حالًا منهم؟ هو المبدأ ذاته، ولكنْ هناك اختلاف مهم: هؤلاء المديرون لديهم القدرة على جعل الناس أسوأ حالًا. وعندما يفعلون ذلك، يشعرون
بالارتياح تجاه أنفسهم.
يتحدث "هورنستين" عن "بول كازاريان"، الرئيس التنفيذي السابق لشركة صن بيم - أوستر. كان "بول كازاريان" يطلق على نفسه "الساعي إلى الكمال"، إلا أن هذا
الاسـم كـان تلطـيفًا لكلمـة "المتعسـف" . كـان يقـذف الأشـياء بوجـه مرءوسـيه عنـدما يغضـبونه. ذات مـرة، رأى المـراقب المـالي، بعـد أن أغضـب السـيد "كـازاريان"، إنـاء
عصير البرتقال يطير نحوه.
أحيانًا يكون الضحايا هم الناس الذين يعتبرهم المديرون أقل موهبة. يغذي هذا شعور المديرين بالتميز. لكن في أغلب الأحيان يكون الضحايا هم أكثر الناس جدارةً؛
لأنـهم يمثلـون الخطـر الأكبـر للمـديرين ذوي العقليـة الثابتـة. فـي أثنـاء حـوار "هورنسـتين" مـع مـهندس يعمـل بشـركة كبـرى لتصـنيع الطـائرات، تحـدث المـهندس عـن
مديره فقال: "أهدافه من بيننا كانوا عادة هم الأشخاص الأكثر جدارة. أعني، إذا كنت معنيًّا بأدائنا، فلن تتنمر للأشخاص الذين يقدمون أعلى أداء". لكنك إذا
كنت معنيًّا حقًّا بجدارتك، فستتنمر لهم.
عندما يهين المديرون موظفيهم، يطرأ تغير على الشركة. تبدأ كل الأمور تتمحور حول إرضاء المدير. في كتاب Good to Great ، يشير "كولينز" إلى أن قادة الشركات
المماثلـة التـي كتـب عنـها فـي كتابـه (تلـك الشـركات التـي لـم تتحـول مـن جيـدة إلـى رائعـة، أو تلـك التـي تحـولت إلـى رائعـة ثـم تـراجعت مـرة أخـرى)، أصـبحوا هـم الأمـر
الرئيسي الذي شغل الموظفين. فكتب "كولينز": "فور أن يسمح القائد لنفسه أن يصبح الحقيقة الأساسية

التي يحرص عليها الناس، بدلًا من جعل الحقيقة هي
الحقيقة الأساسية، فأمامك نذير بالتراجع لدرجة أقل، أو أسوأ من ذلك".
في الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي، كان بنك تشيس مانهاتن تحت رئاسة "ديفيد روكفلر"،
القائد شديد السيطرة. وفقًا لما كتبه "كولينز" و"بوراس" في
كتابهما Built to Last ، إن مديري البنك الذي كان يترأسه "ديفيد روكفلر" عاشوا دائمًا في خوف من عدم
رضاه. في نهاية كل يوم، يتنفسون الصعداء قائلين: "يا
إلهي! مر يوم آخر ولم أقع بمأزق". حتى بعد انتهاء فترة أوج عظمته، امتنع كبار المديرين عن الإقدام على
تنفيذ أفكار جديدة لأنها "قد لا تعجب "ديفيد"". ويقول
"كولينز" و"بوراس" إن "راي ماكدونالد"، الرئيس التنفيذي لشركة بوروز، كان يسخر من المديرين على الملأ
لارتكابهم أخطاء حتى وصل الأمر إلى أن منعهم من
الابتكار. ونتيجة لذلك، بعد أن كانت شركة بوروز متقدمة على شركة آي بي إم في المراحل الأولى لمجال
صناعة الكمبيوتر، خسرت الشركة. حدث الأمر نفسه في
شـركة تكسـاس إنسـترومنتس، التـي كـانت رائـدة أيـضًا فـي البـدايات المثـيرة لصـناعة
الكمبـيوتر. إذا لـم تعجبـهما فكـرة مـا، قـد يصـيح "مـارك شـيبارد" و"فريـد بوسـي"،
ويقرعان على الطاولات، ويتطاولان على المتحدث ويقذفان بالأشياء. فلا عجب أن فقد موظفوهما روح
الإبداع.
عنـدما يكـون المـديرون مسـيطرين ومتعسـفين، يجعلـون الجمـيع يفكـرون بالعقليـة الثابتـة.
يعنـي هـذا أنـه بـدلًا مـن التعلـم والتطـور ودفـع الشـركة إلـى الأمـام، يبـدأ
الجميع في الخوف من أن يتم محاسبتهم. يبدأ الأمر بخوف المديرين من أن يتم تقييمهم، ولكنه ينتهي
بخوف الجميع من أن يتم تقييمهم. من الصعب أن تدوم
الشجاعة والابتكار في طبيعة عمل ذات عقلية ثابتة.

القادة ذوو عقلية النمو في الواقع

قال "أندرو كارنيجي" ذات مرة: "أتمنى أن يُكتب على قبري: "هنا يرقد رجل كان حكيمًا بشكل كافٍ ليوظف
رجالًا يعرفون أكثر منه"".
حسنًا، لنفتح النوافذ وندع بعض الهواء يدخل. تمنحنا العقلية الثابتة شعورًا خانقًا للغاية. حتى عندما يكون
هؤلاء القادة كثيري التجول حول العالم ويختلطون
بشخصيات عالمية، يبدو عالمهم صغيرًا للغاية ومحدودًا؛ لأن عقولهم تركز دائمًا على أمر واحد: أكد على
قيمتي!
عندما تدخل إلى عالم القادة ذوي عقلية النمو، يتغير كل شيء. يضيء كل شيء، ويتسع، ويمتلئ
بالطاقة، والإمكانية. تعتقد أني لم أفكر قط في أن أدير شركة،
يبدو أمرً ا مدهشًا! ولكن عندما علمت بما فعله هؤلاء القادة، بدا أكثر الأمور إثارةً في العالم.
اخترت ثلاثة من هؤلاء القادة لأستكشفهم مقارنةً بقادة العقلية الثابتة. اخترت "جاك ويلش" من شركة
جنرال إلكتريك لأنه شخصية مبهرة تحكَّم في غروره،
وليس الرجل التقليدي ذا عقلية النمو الذي ينكر ذاته. واخترت "ليو جيرستنر" (الرجل الذي انضم لشركة آي
بي إم وأنقذها) و"آن مالكاي" (المرأة التي أعادت شركة
زيروكس إلى الحياة) على النقيض مما فعله "ألبرت دونلاب"، الخبير الآخر في تحويل الشركات.
"جـاك ويلـش" و"لـيو جيرسـتنر" و"آن مـالكاي" مـذهلون لأنـهم حـوَّلوا شـركاتهم. نجحـوا فـي ذلـك
مـن خـلال القضـاء علـى العقليـة الثابتـة ووضـعوا مكانـها ثقافـة مـن
النمو والعمل الجماعي. في حالة "جيرستنر" وشركة آي بي إم، يبدو الأمر كمشاهدة شركة إنرون تتحول
نحو عقلية النمو.
كقادة ذوي عقلية نمو، يبدأون بإيمان بالإمكانات البشرية وتطويرها. بدلًا من استغلال الشركة كوسيلة
لتحقيق مجدهم، يستخدمونها كمحرك للنمو لأنفسهم
وللموظفين وللشركة جميعًا.
قال "وارين بينيس" إن العديد من المديرين متحمسون ونشطون لكنهم لا يصلون إلى أي مكان. ولكنهم
ليسوا المديرين ذوي عقلية النمو؛ فهم لا يهتمون بالترف،
بل يهتمون بالمسيرة، مسيرة شاملة وحافلة بالتعلم وصاخبة.

"جاك": إنصات، إقرار، رعاية

عنـدما سـيطر "جـاك ويلـش" علـى شـركة جنـرال إلكتريـك عـام 1980، قُدرت قيمـة الشـركة
بأربعـة عشـر مليـار دولار. وبعـد مـرور عشـرين عـامًا، قـدرت بورصـة وول
ستريت الشركة بـ 490 مليار دولار. كانت الشركة الأعلى قيمة في العالم. مجلة فورتشن قالت عن
"ويلش" إنه "الرئيس التنفيذي الأكثر تقديرًا في عصره والأكثر
تناولًا واتباعًا لنهجه.... لا يمكن تقدير أثره الاقتصادي الكامل لكنه بالتأكيد يفوق أداءه بشركة جنرال إلكتريك

كثيرًا".
ولكن بالنسبة لي، الأكثر إبهارًا كان مقال رأي في صحيفة ذا نيويورك تايمز كان قد كتبه "ستيف بينت"، الرئيس التنفيذي لشركة إنتويت. يقول "ستيف" في المقال:
"فهمت رعاية الموظفين من جاك ويلش" في فترة عملي بشركة جنرال إلكتريك .... فهو يتوجه مباشرةً إلى موظفي الخط الأمامي ليقف على ما يدور. ذات مرة في
بـداية التسـعينيات مـن القـرن الماضـي، رأيتـه فـي المصـنع الـذي كـانوا يصـنعون بـه الثلاجـات بمـدينة لويفيـل ... ذهـب مباشـرةً إلـى العـاملين فـي خـط الإنتـاج ليسـمع مـا يريدون قوله. أقوم كرئيس تنفيذي بمحادثات متكررة مع موظفي الخط الأمامي. هذا ما تعلمته من جاك".
تلك القصة الصغيرة تعني الكثير. كان "جاك" رجلًا مشغولًا للغاية، ورجلًا مهمًّا. لكنه لم يكن يدير الأمور كما كان يفعل "إياكوكا" - من مقرات الشركة المليئة
بالترف حيث أكثر تعاملاته مع النُّدُل ذوي القفازات البيضاء. لم يتوقف "ويلش" عن زيارة مصانع شركته والاستماع إلى العمال. هؤلاء هم من يقدرهم "ويلش"
ويتعلم منهم، وبالتالي يرعاهم.
ثـم نجـد تـركيز "ويلـش" علـى العمـل الجمـاعي ولـيس الزهـو بـالنفس. فـور قراءتـك لـ "الإهـداء" و"تعلـيق المـؤلف" فـي السـيرة الـذاتية لـ "ويلـش"، تـدرك أن هنـاك شـيئًا مختلفًا. إنها ليست مثل جملة "أنا البطل" التي قالها "لي إياكوكا" أو "أنا نجم لامع" التي قالها "ألفريد دونلاب" - رغم أنه يمكنه أن يدعي هذين الأمرين بسهولة.
بل قال "ويلش" في كتابه: "أكره اضطراري إلى استخدام ضمير المتحدث "أنا". كل ما قمت به في حياتي تقريبًا قد تحقق بمساعدة أشخاص آخرين ... أرجو أن تتذكر
عند كل مرة تقرأ فيها كلمة "أنا" في صفحات هذا الكتاب، أنها تشير إلى كل هؤلاء الزملاء والأصدقاء، والبعض ممن قد أنسى ذكرهم".
وقال أيضًا: "] هؤلاء الأشخاص [ملأوا مسيرتي بكثير من المرح والتعلم. كثيرًا ما جعلوني أبدو أحسن حالًا مما أنا عليه".
نرى هنا كيف تحول تكرار ضمير الأنا الذي يستخدمه المديرون التنفيذيون المتعطشون لإقرار قيمتهم، إلى ضمير نحن الذي يستخدمه القادة ذوو عقلية النمو.
المثير للاهتمام، أن "ويلش" قبل أن يتمكن من القضاء على العقلية الثابتة بداخل الشركة، كان عليه أن يقضي عليها بداخله. وصدقني عندما أقول لك إن طريق
"ويلـش" كـان طويـلًا لـيتمكن مـن ذلـك. لـم يكـن يـومًا ذلـك القائـد الـذي تحـول إليـه فيمـا بعـد. عـام 1971، كـان "ويلـش" مرشـحًا لترقيـة، فكتـب رئـيس قسـم المـوارد البشـرية بشـركة جنـرال إلكتريـك مـذكرة تحـذيرية. أشـار فيـها إلـى أنـه بـرغم مـا يمتلكـه "ويلـش" مـن نقـاط القـوة الكثـيرة، فـإن هـذا المنصـب "يحمـل معـه درجـة مـن المخـاطرة أعلـى مـن المعتـاد". وأكمـل لـيقول إن "ويلـش" كـان متعجـرفًا، ولا يقبـل النقـد، ويعتمـد كثـيرًا علـى موهبتـه بـدلًا مـن العمـل الجـاد وفـريق موظفيـه واسـعي الاطلاع. تلك مؤشرات غير جيدة.
لحسن الحظ، في كل مرة كان نجاحه يجعله يشعر بالغرور، يتلقى إنذارًا. ذات مرة، تأنق "الدكتور" الشاب "ويلش" مرتديًا بذلته الفخمة، واستقل سيارته ذات
السقف القابل للطي. فبدأ في إنزال السقف، وعلى الفور سقط عليه وابل من الزيت الداكن المتسخ والذي أفسد بذلته ودهان سيارته المحببة. يقول "ويلش" عن هذا
الموقف: "ها أنا قد كنت أعتقد أني استثنائي، فتلقيت الصفعة التي ذكرتني وأعادتني إلى الواقع. كان درسًا عظيمًا".
هنـاك فصـل كـامل تحـت عنـوان Too Full of Myself حـول الفتـرة التـي كـان مقبـلًا بـها علـى الاسـتحواذ علـى شـركات أخـرى وشـعر أنـه لا يقتـرف الأخطـاء. فاشـترى
شركة كيدر بيبودي، وهي شركة للاستثمار البنكي في بورصة وول ستريت وثقافتها تشبه ثقافة شركة إنرون. كانت تلك كارثة كبَّدت شركة جنرال إلكتريك مئات
الملايين من الدولارات. يقول "ويلش": "تجربة شراء شركة كيدر لم تفارقني قط". تلك التجربة علمته أنه "بين الثقة بالنفس والغرور شعرة فقط. تلك المرة تفوق
الغرور وعلَّمني درسًا لن أنساه أبدًا".
كان ما تعلمه هو أن الثقة الحقيقية بالنفس هي "شجاعة التقبل والترحيب بالتغيرات والأفكار الجديدة أيًّا ما كان مصدرها". الثقة الحقيقية بالنفس ليست مجرد
منصب أو بذلة باهظة الثمن أو سيارة فخمة أو مجموعة من المقتنيات، بل الثقة الحقيقية بالنفس تكمن في عقليتك: وهي استعدادك للتطور.
حسنًا، كانت البداية موفقًا مهينًا، ولكن ماذا عن مهارات الإدارة؟
من خلال تجاربه وخبراته، استطاع "ويلش" أن يحدد المزيد والمزيد من صفات المدير الذي يريده: مدير ذو عقلية نمو، موجِّه وليس قاضيًا. عندما كان "ويلش"

مـهندسًا شـابًّا فـي شـركة جنـرال إلكتريـك، تسـبب فـي انفجـار كيميـائي أدى إلـى تحطـم سـقف المبنـى الـذي كـان يعمـل بـه. وجـراء تلـك الصـدمة ممـا حـدث، قطـع متوتـرًا
مئات الأميال إلى المقر الرئيسي للشركة ليواجه عواقب الأمر ويشرح لرئيسه ما حدث. لكنه عندما وصل إلى هناك تلقى معاملة متفهمة وداعمة. لم ينسَ "ويلش"
هذا الأمر قط، فيقول: "كان لرد فعل تشارلي انطباع عظيم عليَّ.... فإذا كنا نتولى إدارة أشخاص جيدين يبذلون أقصى ما بوسعهم لتدارك الأخطاء، فعملنا هو
مساعدتهم على تخطِّيها".
تعلـم "ويلـش" كـيف يختـار الموظفـين بنـاءً علـى عقليتـهم ولـيس علـى شـهاداتهم التـي تـرجع لأرفـع الجـامعات. كـانت الشـهادات التـي تنتمـي للجـامعات الرفيعـة تنـال
إعجابه، فقام بتوظيف مهندسين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، وجامعة برنستون ومعهد كاليفورنيا التكنولوجي. لكنه بعد فترة من الوقت أدرك أن
الشهادات ليست هي كل ما يهم. فيشرح ذلك قائلًا: "وبالنهاية تعلمت أن أبحث حقًّا عن أشخاص مفعمين بالحماس والرغبة في إنجاز الأمور. فبيان المؤهلات
والخبرات لا يخبرني بالكثير عن هذا التعطش الداخلي".
ثم حانت فرصة ليتولى منصب الرئيس التنفيذي للشركة. وكان على كل واحد من المرشحين الثلاثة لهذا المنصب أن يقنع الرئيس التنفيذي الحالي بأنه هو أفضل من
يتولى هذا المنصب. تقدم "ويلش" للحصول على هذا المنصب استنادًا إلى قدرته على التطور. لم يزعم أنه عبقري أو أنه أفضل قائد في التاريخ. بل قطع وعدًا بالتقدم،
فحصل على المنصب واستطاع أن يفي بوعده.
وعلى الفور أنشأ حوارًا وقنوات للتواصل وتلقي التعليقات. وبدأ سريعًا في العمل بسؤال مسئولي الشركة التنفيذيين عما يحبونه وما لا يحبونه في الشركة، وعن
رأيهم فيما إذا كان هناك حاجة لتغيير أمر ما. ويالدهشتهم مما فعله "ويلش"؛ فقد اعتادوا تملقَ رؤسائهم بأن يقولوا لهم إنهم لا يستطيعون حتى فهم تلك
الأسئلة.
ثم نشر شعار: هدف الشركة هو التطور، وليس الغرور.
أنــهى "ويلــش" أســلوب التعــالي بالشــركة، علــى العكــس تمــامًا ممــا كــان يفعلــه القــادة ذوو العقليــة الثابتــة. ذات مســاء، توجــه "ويلــش" إلــى نــادٍ متميـز للمسـئولين
التنفيذيين بشركة جنرال إلكتريك، ذلك النادي الذي كان يتقابل به الرجال ذوو النفوذ. ولصدمتهم لم يعبر "ويلش" عن إعجابه بهم مثلما كانوا يتوقعون، بل
قال لهم: "لا أرى أية قيمة فيما تفعلونه"، وطلب منهم أن يبحثوا عن أمر ذي قيمة أكبر لهم وللشركة. وبعد شهر قدَّمَ رئيس النادي فكرة جديدة إلى "ويلش":
أن يحولوا النادي إلى قوة من المتطوعين لخدمة المجتمع. وبعد مرور عشرين عامًا أصبح هذا البرنامج، المتاح ليتطوع به جميع الموظفين، يضم اثنين وأربعين عضوًا.
كانوا يقدمون برامج للتعليم في مدارس المناطق النائية وأماكن ركن السيارات الموجودة في البنايات، وساحات الملاعب وفي المكتبات من أجل المجتمعات المحتاجة.
وهكذا أصبحوا يسهمون في تطور الآخرين، لا غرورهم أنفسهم.
تخلص "ويلش" من المديرين المتشددين. تساهل "إياكوكا" مع المديرين المتشددين الذين بإمكانهم أن يجعلوا العاملين ينتجون، بل أُعجب بهم؛ لأن ذلك يصب في
مصــلحة الأربــاح. واعتــرف "ويلــش" بأنــه هــو الآخــر اعتــاد النظــر بتلــك الطريقــة للأمــور. لكنــه لــم يعــد يفكـر بـهذه الطريقـة فـي تلـك الشـركة التـي أصـبح يتصـورها. قـال
"ويلش" أمام خمسمائة مدير: "سأشرح لكم لماذا طُلب من أربعة مسئولين بالشركة أن يغادروها خلال العام المنصرم، على الرغم من أنهم قد حققوا أداءً ماليًّا
جيدًا.... لقد طُلب منهم أن يغادروا الشركة لأنهم لا يمارسون قيمنا". الطريقة المعتمدة لزيادة الإنتاجية أصبحت من خلال الإرشاد، وليس الترهيب.
وكــافأ "ويلــش" العمــل الجمــاعي بـدلًا مـن الإنجـازات الفرديـة. فلعـدة سـنوات كـانت شـركة جنـرال إلكتريـك، كمـا كـانت تفعـل شـركة إنـرون، تكـافئ الشـخص مبتكـر
الفكرة، ولكن "ويلش" أصبح يرغب في مكافأة الفريق الذي ينفذ الأفكار ويحقق النتائج. ويقول "ويلش" في كتابه: "ونتيجةً لذلك، تشجع القادة لمشاركة التقدير
الذي يحصلون عليه مقابل الأفكار الجديدة مع طاقم عملهم، بدلًا من الاستئثار بالتقدير لأنفسهم. أحدث هذا فارقًا كبيرًا في كيفية ترابطنا مع بعضنا".
لم يكن "جاك ويلش" شخصًا مثاليًّا، لكنه كان حريصًا على التطور. هذا الحرص منعه من الغرور، وأبقاه على اتصال بالواقع وجعله على تواصل مع إنسانيته. وفي
نهاية الأمر، هذا الحرص جعل مسيرته مزدهرة ومثمرة لآلاف الأشخاص.

ليو: التخلص من العقلية الثابتة

بحلول الثمانينيات من القرن الماضي، أصبحت شركة آي بي إم مثل شركة إنرون تمامًا، باستثناء أمر واحد؛ مجلس الإدارة كان يعرف أن الشركة تمر بمشكلة.
كان للشركة ثقافة تقوم على العجرفة والتعالي، كان موظفو الشركة يتعاملون فيما بينهم بنظرة دونية وعجرفة؛ فلم يكن يجمعهم عمل جماعي، بل صراعات.
كانوا يعقدون الصفقات ولكن لا يقومون بأعمال المتابعة، كما لم يهتموا بالعملاء. إلا أن ذلك ما كان ليقلق أي شخص إن لم تكن الشركة تمر بأزمة.
عام 1993، لجأوا إلى "ليو جيرستنر" وطلبوا منه أن يكون الرئيس التنفيذي الجديد للشركة، ولكنه رفض. طلبوا منه ذلك مرة أخرى قائلين له: "أنت مدين بذلك
لأمريكا، سنطلب من الرئيس الأمريكي أن يتصل بك ويخبرك أن تقبل المنصب. نرجوك من فضلك، من فضلك. نريد التغيير في الثقافة والإستراتيجية الذي طبقته
في شركتي أمريكان إكسبريس وآر جيه آر".
وفي النهاية استجاب لطلبهم، ولا يتذكر "ليو" سبب ذلك. وبما أنه أصبح لشركة آي بي إم قائدًا مؤمنًا بالنمو الشخصي وبإقامة ثقافة تدعم ذلك النمو. فكيف
يمكنه نشر هذا الأمر في الشركة؟
في البداية، مثلما فعل "ويلش"، فتح "ليو" قنوات اتصال في أنحاء الشركة. وبعد مرور ستة أيام على توليه المنصب، أرسل مذكرة لكل عامل بشركة آي بي إم
لـيخبرهم بـالتالي: "خـلال الأشـهر القليلـة القادمـة، أخطـط لزيـارة العـديد مـن عمليـاتنا ومكـاتبنا قـدر المسـتطاع. وكلمـا أتـيحت الفرصـة، أخطـط لمقابلـة العـديد منكـم
لنناقش معًا النهوض بالشركة".
واختتم ما كتبه لهم: "تلك المذكرة موجهة لآلاف العاملين بشركة آي بي إم الذين لم يتخلوا قط عن شركتهم وزملائهم وأنفسهم. أولئك هم الأبطال الحقيقيون
الذين سيقوم على أكتافهم إصلاح شركة آي بي إم".
ومثلما فعل "ويلش"، حارب "ليو" التعالي؛ فمثلما كان الحال في شركة إنرون، كانت الثقافة السائدة في شركة آي بي إم تقوم على الصراع في سبيل الحصول على المناصب. قام "جيرستنر" بحل لجنة الإدارة التي توفر النفوذ لمسئولي الشركة، وكثيرًا ما بحث عن الخبرات بعيدًا عن المناصب العليا. انطلاقًا من عقلية النمو، رأى
أن النخبة المحدودة ليست وحدها من تملك شيئًا لتقدمه. فقال: "التدرج الهرمي لا يهمني كثيرًا. لِنَدْعُ في الاجتماعات الأشخاص الذين بإمكانهم المساعدة في حل
المشكلات، بصرف النظر عن مناصبهم".
ثم حان وقت العمل الجماعي. فصل "جيرستنر" أولئك الذين انغمسوا في الصراعات الداخلية، وكافأ أولئك الذين ساعدوا زملاءهم. منع موظفي أقسام المبيعات
بالشركة من أن يحط بعضهم من قدر بعض أمام العملاء حتى يفوزوا بعملية البيع لأنفسهم. قرر أن يتم احتساب علاوات مسئولي الشركة على أساس الأداء
الكلي للشركة بشكل أكبر، وبشكل أقل على أدائهم الفردي. كانت الرسالة التي أراد "جيرستنر" أن ينشرها بالشركة: نحن لا نتطلع إلى تتويج القليل من الأمراء؛
بل علينا أن نعمل كفريق.
ومثلما كان الأمر في شركة إنرون، كان إبرام الصفقات هو الأمر المهم؛ أما ما دونه فكانت أمورًا عابرة. أصيب "جيرستنر" بالجزع جراء الفشل الذي لا نهاية له الذي
مرت به الشركة في الصفقات واتخاذ القرارات، والقدرة الهائلة للشركة على تحمل كل ذلك. طالب "جيرستنر" بتنفيذ أداء أفضل من ذي قبل، وحث على ذلك.
فكانت الرسالة: العبقرية لا تكفي؛ علينا أن ننجز العمل.
وأخيرًا، ركز "جيرستنر" على العميل. كان عملاء آي بي إم يشعرون بالخذلان والغضب؛ فقد كان اهتمام شركة آي بي إم منصبًا على شئونها فقط ولم تعد تلبي
احتياجاتهم في مجال الكمبيوتر. كان العملاء غير راضين عن الأسعار، وكانوا يشعرون بالإحباط بالروتين الذي يتحكم بشركة آي بي إم، كما كانوا غاضبين لأن
شركة آي بي إم لم تكن تساعدهم على تكامل أنظمتهم. في اجتماع ضم 175 من رؤساء أقسام المعلومات في كبرى شركات الولايات المتحدة، أعلن "جيرستنر" أن
شـركة آي بـي إم أصـبحت الآن تضـع العميـل أولاً، وليـدلل علـى ذلـك أعلـن عـن تخفـيض هـائل فـي أسـعار الحواسـيب المركزيـة. كـانت الرسـالة: نحـن لسـنا متمـيزين بالفطرة؛ نحن نعمل على إرضاء عملائنا.
بنهاية أول ثلاثة أشهر منهكة منذ توليه المنصب في الشركة، تلقى "جيرستنر" تقريرًا عن عمله من بورصة وول ستريت، جاء به: " [أسهم شركة آي بي إم] لم

تحقق أي شيء؛ لأنه (جيرستنر) لم يفعل أي شيء".
انطلاقًا من انزعاجه فضلًا عن شجاعته، واصل "جيرستنر" حملته ضد العجرفة والتعالي وأنقذ شركة آي بي إم بعد أن كانت على وشك الانهيار. كانت تلك هي
القفزة التي حققها للشركة. في موقف كهذا كان "دونلاب" ليأخذ أمواله ويغادر الشركة تاركًا إياها غارقة في الفشل. بقيت أمامه المهمة الأصعب وهي الحفاظ على
تطبيق سياساته حتى تستعيد شركة آي بي إم ريادتها في مجالها، كان ذلك هو التحدي. حين استقال من منصبه في شركة آي بي إم في شهر مارس عام 2002،
زادت قيمـــة أســـهم الشـــركة بنســـبة 800%، فكـــانت الشـــركة "الأولـــى بـــالعالم فـــي خـــدمات تكنولوجيـــا المعلومـــات، وأجـــهزة الكمبـــيوتر، وبـــرامج الكمبـــيوتر المخصـــصة
للشـــركات (باســـتثناء بـــرامج أجـــهزة الكمبـــيوتر)، وشـــرائح الكمبـــيوتر عاليـــة الكفـــاءة
المصـممة حسـب طلـب العميـل". وفـوق ذلـك، عـادت لشـركة آي بـي إم مـرة أخـرى مكانتها في تحديد مستقبل صناعة الكمبيوتر.

آن: التعلم والصلابة والرحمة

لنأخذ شركة ناجحة مثل آي بي إم مثلًا، غَرِقَتْ في ديون تقترب من سبعة عشر مليار دولار ودمِّر تصنيفها الائتماني، وأصبحت عرضة لتحقيقات هيئة الأوراق المالية
والبورصات الأمريكية، وتسبب في هبوط سعر أسهمها من سعر 63.69 دولارًا للسعر الواحد لتصل إلى 4.43 دولارًا. إننا نتحدث عن شركة زيروكس.
هذا ما كان عليه وضع شركة زيروكس حتى تولت رئاستها "آن مولكاي" عام 2000. لم تفشل الشركة في توسيع أعمالها فحسب، بل لم تعد قادرة حتى على بيع
آلات نســـخ الأوراق التـــي تنتجـــها. لكـــن بعـــد مـــرور ثـــلاث ســـنوات، أصـــبح لـــدى الشـــركة أربعـــة مقـــرات مربحـــة، وفـــي عـــام 2004 وصـــفت مجلـــة فورتشـــن مـــا حققتـــه "آن
مولكاي" في شركة زيروكس بأنه "إجراء التحويل الأكثر إثارة منذ ما فعله ليو جيرستنر بشركة آي بي إم".
فكيف فعلت "آن" ذلك؟
مرت "آن" بتجربة تعلم رائعة لتجعل من نفسها الرئيسة التنفيذية المناسبة التي تحتاج إليها شركة زيروكس حتى تنجو من الانهيار. درست "آن" وكبار موظفيها
أدق تفاصيل كل جزء من مجال عمل شركتهم. على سبيل المثال، حسبما توضح "بيتسي موريس"، فقد تناولت "مولكاي" أساسيات الحساب الختامي، ودرست
كل ما يتعلق بالديون ومخزون البضائع والضرائب والعملة حتى تستطيع التنبؤ بالآثار التي ستترتب على الحساب الختامي من كل قرار تتخذه. كانت في كل عطلة
أســـبوعية تحمـــل معـــها إلـــى المـــنزل ملفـــات كبـــيرة وتنكـــب علـــى دراســـتها وكأنـــها ســـتجري اختبـــارًا فـــي بـــداية الأســـبوع. وعنـــدما تـــولت قيـــادة الشـــركة، لـــم يســـتطع مـــوظفو
الوحدات أن يعطوها إجابات واضحة عما لديهم أو عما باعوه أو عن المسئول عن ذلك. أصبحت "آن" هي الرئيسة التنفيذية التي تعرف تلك الإجابات وكيف تحصل
عليها.
كانت صارمة، وقالت للجميع الحقيقة المُرّة التي لم يكونوا يريدون معرفتها، أخبرتهم بأمور مثل عدم فاعلية النموذج التجاري لشركة زيروكس، وأن الشركة على
وشك الإفلاس. خفضت مرتبات الموظفين بنسبة 30%، ولكنها لم تكن مثل "ألبرت دونلاب" الملقب بالمنشار لاتباعه سياسة تقوم على فصل الكثير من الموظفين. بل
تحملت وطأة قراراتها، كانت تجوب أرجاء الشركة وتتمشى مع الموظفين لتقول لهم "أنا آسفة". كانت صارمة ولكنها كانت رحيمة. في الحقيقة كانت تستيقظ في
منتصف الليل قلقة بشأن ما قد يحدث للموظفين الباقين والمتقاعدين إذا ما أفلست الشركة.
اهتمـــت طـــوال الـــوقت بالحالـــة المعنويـــة لموظفيـــها وتطـــورهم؛ لـــذلك، وبـــرغم التخفيضـــات التـــي أجرتـــها علـــى نفقـــات الشـــركة، رفضـــت "آن" أن تضـــحي بـــالأمور الفريـــدة
والرائعـــة فـــي ثقافـــة زيـــروكس. كـــانت زيـــروكس معروفـــة فـــي مجالـــها بأنـــها الشـــركة التـــي تقـــيم حفـــلات تقاعـــد ولقـــاءات للـــم شـــمل موظفيـــها المتقاعـــدين. ولأن موظفيـــها
كافحوا جنبًا إلى جنب مع "آن"، رفضت "آن" إلغاء زيادة رواتبهم، وفي لفتة طيبة لرفع روحهم المعنوية أعطتهم "آن" جميعًا إجازات في أيام أعياد ميلادهم. أرادت
أن تنقذ كيان وروح الشركة لا لتؤكد على قدراتها أو لتشعر بالفخر، بل من أجل موظفيها الذين كانوا يبذلون أقصى ما بوسعهم من أجل إنقاذ الشركة.
بعد عامين من العمل الشاق، بمجرد أن فتحت "مالكاي" مجلة تايم رأت صورة لها تجمعها مع الرئيسين سيئي السمعة اللذين كانا يتوليان رئاسة شركتي تايكو
وورلد كوم، هذان الرجلان المسئولان عن اثنين من أكبر كوارث الإدارة في عصرنا.
لكن بعد مرور عام، عرفت "آن" أن عملها الشاق بدأ يؤتي ثماره أخيرًا عندما أخبرها أحد أعضاء مجلس إدارة

الشركة، والذي كان رئيسًا تنفيذيًّا سابقًا لشركة
بروكتر وجامبل: "لم أعتقد من قبل أني سأكون فخورًا بأن يقترن اسمي بهذه الشركة مرة أخرى. لقد كنت مخطئًا".
حققت "مولكاي" قفزة للشركة، ولكن هل تستطيع زيروكس الفوز في تحدي الحفاظ على سياسات "مولكاي" التي أنقذت الشركة؟ ربما ظلت لوقت طويل مكتفية
بمـا حققتـه ومقاومـة لأي تغـيير فخسـرت العـديد مـن الفـرص. أو ربمـا عقليـة النمـو - مـهمة "مولكـاي" أن تغـير مـن نفسـها وشـركتها - سـتسهم فـي إنقـاذ مؤسـسة أمريكية أخرى.
"جاك" و"ليو" و"آن"، جميعهم آمنوا بالتطور، وجميعهم كانوا مفعمين بالشغف. جميعهم آمنوا بأن القيادة تقوم على التطور والشغف، لا على التألق. إجمالاً،
قـادة العقليـة الثابتـة كـانوا ملـيئين بالتعصـب، أمـا قـادة عقليـة النمـو فكـانوا ملـيئين بـالامتنان؛ فنظـروا بـامتنان لموظفيـهم الـذين هـيئوا السـبل لتسـهيل مسـيرتهم الرائعة. قادة عقلية النمو أطلقوا على موظفيهم لقب الأبطال الحقيقيين.

هل منصب الرئيس التنفيذي يقتصر على الرجال فقط؟

عندما تطلع على الكتب التي كتبها رؤساء تنفيذيون أو تتناول حياتهم، قد تعتقد أن جميع الرؤساء التنفيذيين الذين تناولهم "جيم كولينز" في بحثه سواء من
تحولوا إلى قادة عظماء (أو من لم يكونوا قادة عظماء) كانوا جميعًا رجالاً. ربما يرجع ذلك إلى أن الرجال هم من ظلوا يتولون القيادة لفترة طويلة.
منذ عدة سنوات، كنت قد تجد صعوبة في إيجاد امرأة تتولى قيادة شركة كبيرة. في الحقيقة، الكثير من النساء اللائى قُدْنَ شركات كبيرة كان عليهن أن يَكُنَّ من
أنشـأها، مثـل " مـاري كـاي آش" (إمبـراطورة صـناعة مسـتحضرات التجميـل)، و "مـارثا سـتيوارت" و "أوبـرا وينفـري"، أو أن يَكُنَّ قـد وَرِثْنَهَا، مثـل "كـاثرين جراهـام" الرئيسة السابقة لصحيفة واشنطن بوست .
بدأت الأمور في التغير. بدأت النساء الآن في تولي المزيد من المناصب الرئيسية. تولت النساء منصب الرئيس التنفيذي لشركات مثل زيروكس، وأيضًا شركة إيباي
وهيوليت - باكارد وشركة فياكوم المسئولة عن شبكة تليفزيون إم تي في وشركة تايم وارنر وشركة لوسنت تكنولوجيز وشركة رايت أيد. شغلت النساء أيضًا منصب
رئيس شركة أو مدير مالي لشركة مثلما حدث في شركات سيتي جروب وبيبسيكو وفيرايزون. في الواقع، قالت مجلة فورتشن عن "ميج ويتمان" الرئيسة التنفيذية
لشركة إيباي إنها: "ربما أفضل رئيسة تنفيذية في أمريكا" "لأفضل شركة في العالم".
أتساءل عما إذا كان سيمكنني، خلال بضعة أعوام من الآن، أن أكتب مثل هذا الفصل بالكامل لأتحدث فيه عن نساء كشخصيات رئيسية به. وعلى الجانب الآخر أتمنى ألا يحدث ذلك؛ أتمنى، خلال بضع سنوات، أن يكون من الصعب أن أجد قادة ذوي عقلية ثابتة - رجالاً كانوا أم نساء - على رأس أهم شركاتنا.

دراسة حول عمليات المجموعة

قام الباحث "روبرت وود" وزملاؤه بدراسة عظيمة أخرى. هذه المرة أنشأوا ما يسمى بمجموعات الإدارة، وهي عبارة عن ثلاثين مجموعة تتكون كل منها من ثلاثة
أشخاص. تتكون خمس عشرة مجموعة من ثلاثة أشخاص ذوي عقلية ثابتة، والخمس عشرة مجموعة الأخرى تتكون من ثلاثة أشخاص ذوي عقلية نمو.
كـان أصـحاب العقليـة الثابتـة يـؤمنون بـأن "الأشـخاص لـديهم قـدر محـدود مـن القـدرات الإداريـة ولا يمكنـهم فعـل الكثـير ليزيـدوا تلـك القـدرات". وفـي المقـابل، كـان
أصحاب عقلية النمو يؤمنون بأن: "الناس يمكنهم طوال الوقت أن يغيروا بشكل جوهري من مهاراتهم الأساسية لإدارة الآخرين". وهكذا كانت نصف المجموعات
تعتقد أن الشخص إما يتمتع بتلك المهارات أو لا، والنصف الآخر منها تعتقد أن مهارات الشخص يمكن تنميتها من خلال الخبرة.
عملـت كـل مجموعـة متعـاونين لعـدة أسـابيع عنـدما تـم تكليفـهم، مـعًا، بالمـهمة التـي تحـدثت عنـها مـن قبـل: مـهمة إداريـة معقـدة يقـومون فيـها بـإدارة مؤسـسة
محاكاة، وهي عبارة عن شركة أثاث. إذا كنت تذكر، في تلك المهمة كان على المشاركين فيها أن يعرفوا كيفية توظيف الشخص المناسب في الوظيفة الملائمة له وكيفية
تحفيزهم لتحقيق أقصى إنتاجية. ولكن في تلك المهمة، بدلاً من أن يعمل الأشخاص بشكل فردي، استطاعوا أن يناقشوا اختياراتهم والتعليقات التي تلقوها وأن
يعملوا معًا لتحسين قراراتهم.
بدأت المجموعات جميعها - ذات العقلية الثابتة وعقلية النمو - بنفس القدرات، ولكن بمرور الوقت بدأت

المجموعات ذات عقلية النمو في التفوق على المجموعات
ذات العقليـــة الثابتـــة. وكلمـــا زادت فتـــرة عمـــل المجموعـــات، زاد هـــذا الفـــارق فـــي
مســـتوياتهم. ومـــرة أخـــرى، اســـتفادت المجموعـــات ذات عقليـــة النمـــو مـــن أخطائـــها
والتعليقات التي تلقتها أكثر مما استفادت المجموعات ذات العقلية الثابتة. ولكن الأمر الذي كان أكثر إثارة
للاهتمام كان طريقة عمل المجموعات.
أعضـــاء مجموعـــات عقليـــة النمـــو كـــانوا أكثـــر ميـــلًا لـــلإدلاء بآرائـــهم الصـــادقة والتعبـــير
بوضـوح عـن اعتراضـاتهم عنـد نقاشـهم فيمـا بينـهم حـول قراراتـهم الإداريـة. كـان
الجميع جزءًا من عملية التعلم. أما بالنسبة للمجموعات ذات العقلية الثابتة - مع اهتمامهم بإثبات من هو
الذكي أو الغبي بينهم أو قلقهم من أن يتم رفض
أفكارهم - فلم يحدث هذا النقاش الصادق البنَّاء، بل كان ما قاموا به أقرب إلى تفكير المجموعة.



تفكير المجموعة في مقابل التفكير معًا

فـي بـداية السـبعينيات مـن القـرن الماضـي، أعلـن "إيـرفنج جـانيس" عـن مصـطلح تفكـير المجموعـة . يحـدث هـذا عنـدما يبـدأ جمـيع مـن فـي المجموعـة فـي التفكـير بنفـس الطريقة، ولا أحد يعترض أو يتخذ موقفًا نقديًّا. قد يؤدي هذا إلى نتائج كارثية، وإنَّ هذا غالبًا ما ينتج من العقلية الثابتة، كما أشارت الدراسة التي قام بها "وود".

تفكـــير المجموعـــة يحـــدث عنـــدما يضـع النـاس إيمـانًا لا حـدود لـه بقائـد مـوهوب، عبقـري. وهـذا مـا أدى إلـى فشـل خطـة غزو خلـيج الخنـازير، وهـي الخطـة السـرية الأمريكية غير المُحكمة لغزو كوبا والإطاحة بالرئيس الكوبي "كاسترو". امتنع مستشارو الرئيس "كينيدي" الذين يتمتعون بالحكمة والبصيرة من أن يدلوا برأيهم؛

والسبب أنهم كانوا يعتقدون أنه عبقري وأن كل ما يفعله سينجح بلاشك.

وفقًا لما قاله "آرثر شليسنجر"، أحد المطلعين على الشئون الداخلية، إن الرجال المحيطين بالرئيس "كينيدي" كان لديهم إيمان غير محدود بقدراته وحسن حظه.

بدأت جميع أموره في التغير منذ عام 1956. فاز بالترشح والانتخابات رغم كل العقبات التي واجهته. ظن جميع من حوله أن "لديه القدرة الفطرية للنجاح ولا يمكنه الخسارة".

قال "شليسنجر" أيضًا: "إن كان لمستشار أقدم أن يعارض هذه المجازفة، فإني أثق بأن "كينيدي" كان سيتراجع عنها. لكن لم يعارضه أحد". وليتجنب حدوث هذا،

أسس "ونستون تشرشل" قسمًا خاصًا، قد يشعر الآخرون بالانبهار تجاه شخصيته الجبارة، ولكن مهمة هذا القسم، كما يقول "جيم كولينز"، كانت وضع جميع الاحتمالات الأسوأ أمام "تشرشل". وهكذا كان "تشرشل" يستطيع النوم بسلام ليلًا لأنه يعرف أنه لم يجعل مجموعته تفكر بطريقة تحقق إحساسًا زائفًا بالأمان.

يحدث تفكير المجموعة عندما يسيطر على المجموعة الشعور بالذكاء والتفوق. في شركة إنرون، اعتقد مسئولوها - لأنهم مذهلون - أن جميع أفكارهم مذهلة أيضًا،

وأن لا شيء يسير على نحو خاطئ أبدًا. ظل مستشار من خارج الشركة يسأل مسئولي شركة إنرون: "باعتقادكم ما هو الأمر الذي تظنون أنكم ضعفاء به؟"، ولكن لم يجبه أحد، بل لم يفهم أحد هذا السؤال. قال أحد كبار مسئولي الشركة: "نحن وصلنا إلى مرحلة ظننا فيها أننا أقوياء ضد الصدمات".

يقدم "ألفريد بي. سلون"، الرئيس التنفيذي الأسبق لشركة جنرال موتورز، نموذجًا مختلفًا جيدًا. كان يقود مجموعة من صانعي السياسات العليا الذين بدا أنهم قد وصلوا إلى إجماع. قال "ألفريد" لهم: "أيها السادة، أرى أنكم على اتفاق تام بشأن هذا القرار.... ولكني أقترح أن نرجئ أي نقاش بهذا الشأن إلى موعد اجتماعنا القادم؛ حتى نتيح لأنفسنا وقتًا لنصل إلى نقطة اختلاف، وربما نصل إلى بعض الفهم حول كل ما يتعلق بهذا القرار".

كتب "هيرودوت" في القرن الخامس قبل الميلاد أن الفُرس القدماء استخدموا أسلوبًا مشابهًا لأساليب "ألفريد سلون" حتى يتجنبوا تفكير المجموعة. حينما تصل مجموعة إلى قرار وهم في حالة من الوعي، يعيدون النظر فيه في وقت لاحق عندما يكونون في غير وعيهم.

يمكـن لتفكـير المجموعـة أن يحـدث أيـضًا عنـدما يقـوم قائـد ذو عقليـة ثابتـة بتوبـيخ الآراء المخالفـة. قـد لا يتـوقف النـاس عـن التفكـير الناقـد، ولكنـهم قـد يتـوقفون عـن الإدلاء بآرائهم. حاول "إياكوكا" إسكات (بل التخلص) من الأشخاص الذين كانوا ينتقدون أفكاره وقراراته. قال إن السيارات المستديرة الجديدة تشبه ثمار البطاطس الطـائرة، وكـانت هـذه هـي نـهاية تلـك السـيارات. لـم يكـن مسـموحًا لأحـد أن يقـول رأيًا مخـالفًا، رغـم اسـتمرار شـركة كرايسـلر فـي خسـارة المزيـد والمزيـد مـن حصـتها السوقية.

وعلى الجانب الآخر، منح "ديفيد باكارد" ميدالية لموظف لأنه تحداه. يخبرنا أحد مؤسسي شركة هيوليت - باكارد عن هذه القصة. منذ عدة سنوات في أحد معامل شركة هيوليت - باكارد، أخبر مسئولو الشركة أحد المهندسين الشباب بأن يتوقف عن العمل على تطوير شاشة العرض التي كان يطورها. وكان رد فعله على ذلك،

أنْ ذهب في عطلة ليقوم بجولة في ولاية كاليفورنيا ويقوم بزيارات غير رسمية لبعض العملاء المحتملين حتى يعرض عليهم الشاشة ويحظى باهتمامهم. أحبها العملاء، فاستمر في العمل عليها ثم أقنع مديره بطريقة ما بأن يُدخلها إلى مرحلة الإنتاج. باعت الشركة أكثر من سبعة عشر ألف شاشة منها، وحققت مبيعات وصلت إلى خمسة وثلاثين مليون دولار. وفي وقت لاحق، في اجتماع لمهندسي شركة هيوليت - باكارد،

منح "باكارد" المهندسَ الشاب ميدالية "التحدي المذهل الذي
يتخطى حدود الواجب الطبيعي للمهندس".
هناك العديد من الطرق التي بها تقوم العقلية الثابتة بتفكير المجموعة؛ حيث يُنظر إلى القادة كأنهم آلهة لا يخطئون. تستأثر المجموعة بالأشخاص ذوي المواهب
المميزة والنفوذ. والقادة، حتى يشبعوا كبرياءهم، يمنعون وجود أي معارضة. والعاملون الساعون لكسب رضا القادة، يبقون في صف القادة. هذا هو سبب
ضرورة التفكير بعقلية النمو عند اتخاذ القرارات. وكما أشار "روبرت وود" في دراسته، إن عقلية النمو - التي تجعل الناس يتخلصون من أوهام العقلية الثابتة
وأعبائها - تؤدي إلى القيام بمناقشة متكاملة وواضحة حول المعلومات، وإلى عملية صنع قرار قوية.

الجيل المبارك يغزو القوة العاملة

هل نواجه مشكلة في العثور على قادة في المستقبل؟ لا يمكنك قراءة مجلة أو الاستماع إلى الراديو إلا وتسمع عن مشكلة الثناء في مكان العمل. كان بإمكاننا رؤيتها
تقترب.
تحدثنا من قبل عن الآباء حسني النية الذين كانوا يحاولون أن يعززوا من ثقة أبنائهم بأنفسهم من خلال الثناء على ذكائهم وموهبتهم. تحدثنا أيضًا عن كل الآثار
السلبية التي تترتب على هذا النوع من الثناء. والآن انضم هؤلاء الأبناء الذين كانوا يتلقون الثناء إلى قوة العمل، ومن المؤكد أن الكثير منهم لا يستطيعون القيام
بوظائفهم بدون الحصول على مدح لكل فعل يقومون به. بدلًا من العلاوات السنوية، بعض الشركات تمنح موظفيها علاوات ربع سنوية أو شهرية. وبدلًا من
تكريم موظف الشهر، يكون تكريم موظف اليوم. تستعين الشركات بالمستشارين ليعرفوا كيف يمكنهم أن يسبغوا المكافآت على موظفي هذا الجيل الذي تلقى ثناءً
أكثر من اللازم. لدينا الآن قوة عمل مليئة بالأشخاص المحتاجين دائمًا إلى الثناء على قدراتهم ولا يمكنهم تقبل النقد. وتلك الطريقة غير ناجحة في عالم الأعمال؛
لأن خوض التحديات والمثابرة والاعتراف بالأخطاء وتصحيحها أمور ضرورية.
لماذا تكرر الشركات الخطأ نفسه؟ لماذا تستمر في الممارسات الخطأ نفسها التي كان يفعلها الآباء المبالغون في الثناء على أبنائهم، بل توظف المستشارين ليتعلموا
كيف يفعلون هذا؟ ربما علينا التوقف عن هذا ورؤية الأمر من منظور آخر.
إذا كان الثناء الخاطئ يؤدي بالأبناء إلى الأحقية والاعتماد على الآخرين والضعف، فربما يقودهم الثناء الصحيح إلى العمل الجاد والمزيد من الجدية. أشرنا في
بحثنا إلى أنه من خلال التعليقات المناسبة، يمكن، حتى للبالغين، أن يصبحوا متحمسين لخوض المهام الصعبة ومواجهة أخطائهم.
كيف تكون تلك التعليقات في مجال العمل؟ بدلًا من منح الموظفين جائزة لأفضل فكرة أو ثناءً لأفضل أداء، يمكنهم الحصول على الثناء لقيامهم بالمبادرة، أو
لإنجاز مهمة صعبة، أو للمقاومة وتعلم شيء جديد، أو لأن الموظف لا يخشى الإخفاق، أو لأنه يقبل النقد ويأخذه بعين الاعتبار عند العمل. ربما قد يتلقى الموظف
ثناءً لعدم حاجته إلى الثناء المستمر.
بوعي خاطئ حول كيفية حب أطفالهم، الكثير من آباء التسعينات (والكثير من آباء الألفية للأسف) تخلوا عن مسئوليتهم. رغم أنه ليس من عمل الشركات المعتاد
أن تصلح ما أفسده الآباء، لكنها قد تحتاج إلى فعل هذا الآن. إذا لم يكن للشركات دور في صنع قوة عمل أكثر نضجًا وذات عقلية نمو، فمن أين سيأتي قادة المستقبل؟

هل تكون لدى الشخص مهارات التفاوض بالفطرة أو يكتسبها؟

أحد الأمور الرئيسية التي يجب على رجل الأعمال الناجح أن يجيدها هو التفاوض. في الحقيقة من الصعب تخيل كيف بإمكان شركة أن تزدهر بدون وجود
مفاوضين ماهرين بها في موقع المسئولية. أشارت "لورا كراي" و"مايكل هازلهن" إلى أن العقليات لها تأثير كبير على نجاح التفاوض. في دراسة واحدة، قاما بتعليم
الأشخاص التفكير بالعقلية الثابتة أو عقلية النمو فيما يتعلق بمهارات التفاوض. نصف المشاركين قرأوا مقالًا تحت عنوان "القدرة على التفاوض، مثل اللصق،
ثابتة إلى حد ما طوال الوقت"، وقرأ النصف الآخر من المشاركين مقالًا بعنوان "القدرة على التفاوض قابلة للتغير ويمكن تنميتها". لأعطيك لمحة عن هذين المقالين،
بدأ مقال عقلية النمو بتلك الكلمات: "رغم أنه كان يُعتقد أن التفاوض مهارة ثابتة إما تكون لدى الأشخاص بالفطرة أو لا، فإن خبراء العصر الحالي يؤمنون بأن

التفاوض مهارة فعالة يمكن اكتسابها وتنميتها مدى الحياة".
ثـم طلبـوا مـن المشـاركين أن يختـاروا مـهمة التفـاوض التـي يريـدونها. يمكنـهم اختيـار مـهمة تظـهر مـهارات التفـاوض التـي يمتلكونـها، لكنـهم لـن يتعلمـوا منـها شـيئًا جديدًا. ويمكنهم اختيار مهمة قد يرتكبون أخطاءً بها وتحيرهم، ولكنهم سيتعلمون بعض مهارات التفاوض الجديدة المفيدة. ما يقرب من نصف الأشخاص (47%)
الذين تعلموا العقلية الثابتة فيما يتعلق بمهارات التفاوض اختاروا المهمة التي تظهر ما يمتلكونه من مهارات، ولكن 12% فقط ممن تعلموا عقلية النمو اهتموا
بخـوض هـذه المـهمة التـي تُظـهر مـهاراتهم. يعنـي هـذا أن 88% مـن الأشـخاص الـذين تعلمـوا عقليـة النمـو أرادوا أن يخوضـوا المـهمة التـي سـتنمي مـهارات التفـاوض لديهم.
في دراستهم التالية، راقبت "كراي" و "هازلهن" المشاركين في أثناء عمليات التفاوض. ومرة أخرى تم تعليم نصف المشاركين التفكير بالعقلية الثابتة فيما يتعلق
بمهارات التفاوض، بينما تم تعليم النصف الآخر التفكير بعقلية النمو. كان كل اثنين يتشاركان في تنفيذ مهمة توظيف. يقوم أحدهما بالقيام بدور المتقدم للوظيفة
ويقوم الآخر بتنفيذ دور المسئول عن اختيار الموظفين، ويتفاوضان حول ثمانية أمور من بينها الراتب والعطلة والفوائد. وبنهاية مهمة التفاوض، كان المشاركون ذوو
عقلية النمو هم المنتصرين؛ حيث قاموا بتنفيذ المهمة بشكل أفضل مرتين عما قام به المشاركون ذوو العقلية الثابتة. الأشخاص ذوو عقلية النمو ثابروا لتخطي الصعاب والشدائد حتى يحققوا نتائج مُرضية.
فـي ثلاثـة أبحـاث نـهائية، لاحـظ البـاحثون طـلابَ ماجسـتير إدارة الأعمـال المسـجلين فـي برنـامج لدراسـة التفـاوض. قـام البـاحثون بقيـاس العقليـات التـي لـدى الطـلاب بـالفعل، مـن خـلال سـؤالهم عـن مـدى اتفاقـهم مـع عبـارتي العقليـة الثابتـة التـاليتين: ("مـهارة التفـاوض التـي لـدى الشـخص أسـاسية ولا يمكـن تغييرهـا كثـيرًا"، "المتفاوضون الجيدون يولدون على هذا النحو") وعبارتي عقلية النمو التاليتين: ("بإمكان الجميع أن يغيروا حتى خصائص التفاوض الأساسية التي لديهم"، "في
المفاوضات، تكون الخبرة مُعلمًا عظيمًا"). وكما حدث من قبل، وجد الباحثون أنه كلما زادت عقلية النمو لدى الطالب، كان أداؤه أفضل في مهمة التفاوض.
ولكن، هل عقلية النمو تجعل الأشخاص يجيدون المضي في طريقهم فقط؟ غالبًا ما تستلزم المفاوضات أن يتفهم الشخص مصالح الآخرين ويحاول تلبيتها أيضًا.
مبدئيًّا، بنهاية عملية التفاوض يشعر الطرفان المتفاوضان أنه قد تم تلبية احتياجاتهما. في دراسة قامت على مهمة تفاوض أكثر صعوبة، استطاع المشاركون ذوو
عقليـة النمـو أن يتجـاوزوا الإخفـاقات الأوليـة مـن خـلال إقامـة اتفـاق يتنـاول المصـالح الرئيسـية لكـلا الطـرفين. وهكـذا، لا يحقـق ذوو عقليـة النمـو نتـائج مثمـرة لـهم
وحدهم، بل الأهم من هذا، أنهم يصلون إلى المزيد من الحلول الإبداعية التي تعود بالنفع على الجميع.
وبالنهاية، عقلية النمو تعمل على اكتساب تعلم أكبر. طلاب ماجستير إدارة الأعمال الذين أظهروا تمتعهم بعقلية النمو في أول يوم من دراسة برنامج التفاوض،
حصلوا على درجات أعلى بنهاية البرنامج بعد أسابيع. تلك الدرجات تشمل أداء الطلاب في الفروض المكتوبة، ونقاشات الفصل، والعروض التي يقدمونها داخل الفصل، وأظهرت فهمًا أعمق لنظرية التفاوض وتطبيقها.

التدريب المؤسسي: هل تكون لدى الشخص مهارات الإدارة بالفطرة أو يكتسبها؟

يتم إنفاق ملايين الدولارات وقضاء آلاف الساعات سنويًّا في محاولة تعليم القادة والمديرين كيفية تدريب موظفيهم وإعطائهم تعليقات مفيدة. لكنَّ جزءًا كبيرًا من
هذا التدريب غير فعال، ويظل كثير من القادة والمديرين مدربين ضعيفي القدرات. هل يرجع هذا إلى أن هذه القدرات لا يمكن التدرب عليها؟ لا، ليس هذا هو السبب. يلقي البحث الضوء على أسباب فشل التدريب المؤسسي في كثير من الأحيان.
تشير الدراسات التي أجراها "بيتر هيسلن" و "دون فاندويل" و "جاري لاثام" إلى أن كثيرًا من المديرين لا يؤمنون بالتغير الشخصي. هؤلاء المديرون ذوو العقلية
الثابتة يبحثون فقط عن الموهبة الموجودة بالفعل - يحكمون على الموظفين بأنهم مؤهلون أو غير مؤهلين في بداية العمل، وهذا كل شيء، ويظنون أن هذا لا يتغير.
يقومون ببعض التدريبات الإنمائية القليلة بعض الشيء، وعندما يتطور أداء الموظفين، لا يلقي المديرون بالًا لذلك ويبقون متمسكين بانطباعهم الأول. والأكثر من
ذلـك (مثـل مـديري شـركة إنـرون)، أنـهم لا يمـيلون إلـى تقبـل النقـد مـن موظفيـهم. فلـمَ يتكلفـون عنـاء تـدريب موظفيـهم إن لـم يكـونوا سـيتغيرون؟ ولِمَ قـد يتقبلـون

تعليقات موظفيهم إن لم يكن بإمكانهم التغير؟
أمـا المـديرون ذوو عقليـة النمـو فيعتقـدون أنـه مـن الجيـد أن يتمتـع الشـخص بالموهبـة،لكن هـذه مجـرد نقطـة بـداية. هـؤلاء المـديرون أكثـر الـتزامًا بتطويـر موظفيـهم وتطوير أنفسهم؛ يهتمون كثيرًا بالتدريبات الإنمائية ويلاحظون التطور في أداء موظفيهم ويرحبون بالنقد الذي يوجهه الموظفون.
الأمـر الأكثـر إثـارة أن عقليـة النمـو يمكـن تـدريب المـديرين عليـها. عقـد "هيسـلن" وزمـلاؤه ورشـة عمـل لفتـرة قصـيرة تقـوم علـى مبـادئ نفسـية راسـخة. (بالمناسـبة، مـن خلال بعض التعديلات، يمكن استخدامها بسهولة لتعزيز عقلية النمو لدى المدرسين أو المدربين). تبدأ ورشة العمل بفيديو ومقال علمي عن كيفية عمل المخ في أثناء التعلم. كما حدث في ورشة عمل "علم الدماغ" التي أجريناها (المذكورة في الفصل الثامن)، دائمًا ما ينجذب الناس إلى فهم طريقة عمل المخ وكيف يتغير بالتعلم. ويمضي المقال إلى الحديث عن مدى إمكانية حدوث التغيير طوال الحياة، وأن بإمكان الناس تنمية قدراتهم في أغلب المهام من خلال التدريب والممارسة.
بالرغم من أن المديرين، بالطبع، يريدون أن يجدوا الشخص المناسب لوظيفة ما، فإن الشخص المناسب تمامًا لا يظهر في كل مرة. مع ذلك، التدريب والخبرة كثيرًا ما يحفزان الخصائص اللازمة للقيام بأداء ناجح وينميانها.
ثـم تجعـل ورشـة العمـل المـديرين يمـرون بسـلسلة مـن التـدريبات التـي مـن خلالـها: أ) يفكـرون فـي أهميـة إدراك أن النـاس يمكنـهم تنميـة قـدراتهم، ب) يفكـرون فـي الجوانب التي كانت قدراتهم ضعيفة بها وأصبحوا يقومون فيها بأداء جيد، ج) يكتبون إلى مبتدئ مكافح عن كيفية تنمية قدراته، د) يتذكرون المرات التي رأوا فيها أناسًا يتعلمون فعل أشياء لم يكونوا ليتخيلوا أن أشخاصًا مثلهم قد يتمكنون من فعلها. وفي كل حالة، يتأملون أسباب حدوث التغيير وطريقة حدوثه.
بعـد انتـهاء ورشـة العمـل، كـان هنـاك تغـير عـاجل فـي مـدى اسـتعداد المـديرين المشـاركين لملاحظـة التطـور فـي أداء الموظفـين، ومـدى ترحيبـهم بتـدريب المـوظف ضـعيف الأداء، وفي كمية اقتراحاتهم بشأن التدريب وجودتها. والأكثر من هذا، أن هذه التغيرات استمرت خلال ستة أسابيع، وهي الفترة التي تمت متابعتهم فيها.
ماذا يعني هذا؟ أولًا: يعني هذا أن رهاننا الأفضل ليس أن نوظف أكثر المديرين موهبةً ثم نتركهم يفعلون ما يشاءون، بل أفضل ما نفعله أن نبحث عن المديرين الذين يتمتعون بعقلية النمو: استمتاعًا بالتعليم والتعلم، تقبلًا لإعطاء التعليقات وتلقيها، وقدرة على مواجهة العقبات والتغلب عليها.
يعني هذا أيضًا أننا بحاجة إلى تدريب القادة والمديرين والموظفين على الإيمان بالتطور، بالإضافة إلى تدريبهم على مواصفات التواصل والتوجيه الفعال. بالتأكيد، ورشة عمل عقلية النمو قد تكون خطوة أولى جيدة في أي برنامج تدريبي مهم.
وأخيرًا، يعني هذا إنشاء بيئة ذات عقلية نمو يمكن للناس الازدهار فيها. يتضمن هذا:
- **• تقديم المهارات باعتبارها أمورًا يمكن تعلمها.**
- **• الإشارة إلى أن المؤسسة تقدر التعلم والمثابرة، لا المواهب والعبقرية الفطرية فقط.**
- **• إعطاء التعليقات بطريقة تدعم عملية التعلم والنجاح المستقبلي.**
- **• تقديم المديرين كمصادر للتعلم.**

بدون وجود إيمان بالتنمية البشرية، فإن الكثير من برامج التدريب المؤسسية تصبح مجرد تدريبات ذات فائدة محدودة. وبالإيمان بالتنمية البشرية، تضفي هذه البرامج معنى على مصطلح "الموارد البشرية"، وتصبح وسيلة لإظهار إمكانات هائلة.

هل يكون الشخص قائدًا بالفطرة أو يكتسب مهارات القيادة؟

عنـدما أجـرى "واريـن بـينيس" لقـاءات مـع قـادة عظمـاء، علـق قـائلًا: "اتفقـوا جمـيعًا علـى أن القـادة يتـم صـنعهم، ولا يولـد الأشـخاص فطـريًّا بمـهارات القيـادة، بـل يصنع القادة أنفسهم بأنفسهم أكثر مما تفعل أي وسيلة خارجية". ويتفق معهم "بينيس" قائلًا: "أؤمن بأن الجميع من كل الأعمار والظروف قادرون على تغيير أنفسـهم". لا يعنـي هـذا أن الجمـيع سـيصبحون قـادة . للأسـف، أغلـب المـديرين والرؤسـاء التنفيـذيين يصـبحون رؤسـاء لا قـادة. إنـهم يسـتخدمون نفـوذهم بـدلًا مـن تغيير أنفسهم وموظفيهم ومؤسساتهم.
وما سبب ذلك؟ أشار "جون زينجر" و "جوزيف فولكمان" إلى أن أغلب الناس عندما يصبحون مديرين لأول مرة، يدخلون في فترة بها الكثير من التعلم. يحصلون على الكثير من التدريب والمران، ويتقبلون الأفكار، ويفكرون لمدة طويلة وبجدية في كيفية القيام بمهامهم؛ يسعون إلى التطور. ولكن بعد أن يتعلموا الأساسيات

يتــوقفون عــن محاولــة التطــور. يبــدو لــهم أن الأمــر بــه الكثــير مــن الإزعـاج، أو أنـهم لا يـرون إلـى أيـن سـيؤدي بـهم التطـور. يكـونون مكتفـين بـأداء مـهامهم بـدلًا مـن أن يجعلوا أنفسهم قادة.
أو، كما يشير "مورجان ماكول"، إن الكثير من المؤسسات تؤمن بالمواهب الفطرية ولا تبحث عن أشخاص لديهم إمكانية التطور. لا تخسر هذه المؤسسات الكثير من
القــــادة المحتملــــين فقــط، بــل إن إيمانــهم بالموهبــة الفطريــة قــد يقضــي بــالفعل علــى الأشــخاص الــذين يعتقــدون أن لــديهم الموهبــة والقــدرة الفطريــة، لــيحولوهم إلــى أشخاص متغطرسين وعدائيين ولا يتعلمون. الدرس الذي نتعلمه هو: أنشئ مؤسسة تكافئ الشخص الذي يطور قدراته - وراقب القادة وهم يظهرون من بينهم.

طوِّر عقليتك

- هل تعمل بشركة ذات عقلية ثابتة أو عقلية نمو؟ هل تشعر أن مسئولي شركتك يطلقون الأحكام عليك فقط أو أنهم يساعدونك على التطور؟ ربما تستطيع تغييرها إلى شركة ذات عقلية نمو، بدايةً من نفسك. هل
- هناك طرق يمكنك من خلالها أن تكون أقل دفاعًا عن أخطائك؟ هل يمكنك الحصول على مزيد من الاستفادة من التعليقات التي تتلقاها؟ هل هناك طرق يمكنك من خلالها الحصول على خبرات تعلم أكثر؟
- كيف تتعامل مع الآخرين في شركتك؟ هل أنت رئيس ذو عقلية ثابتة، تركز على نفوذك أكثر مما تركز على مصلحة موظفيك؟ هل تعمل على إثبات منصبك من خلال إهانة الآخرين؟ هل تحاول إعاقة الموظفين مرتفعي الأداء لأنهم يمثلون تهديدًا لك؟

فكِّر في طرق لمساعدة موظفيك في تطوير العمل: التدريب المهني، ورش العمل، جلسات التدريب. فكر في رؤية موظفيك مساعدين لك، كفريق. أعدَّ قائمة إستراتيجيات وقم بتجربتها. افعل هذا ولو كنت تعتقد أنك مدير ذو عقلية نمو. الدعم المناسب والتعليقات الدافعة للتطور ليس بها ما يسيء.

- إذا كنت تدير شركة، فانظر إليها من وجهة نظر عقلية. هل تحتاج الشركة إلى أن تفعل بها مثل ما قام به "ليو جيرستنر" في شركته؟ فكر جديًّا في كيفية التخلص من الاستعلاء، وخلق ثقافة الفحص الذاتي والتواصل المفتوح والعمل الجماعي. اقرأ الكتاب المتميز الذي كتبه "ليو جيرستنر" *Who Says Elephants Can't Dance?* لتعرف كيف يمكن تحقيق ذلك.
- هل يسعى مكان عملك لتأسيس تفكير المجموعة؟ إذا كانت الإجابة نعم، فعملية صنع القرار بأكملها في مأزق. أنشئ طرقًا لدعم وجهات النظر البديلة والنقد البناء. استعن بأشخاص ليقوموا بدور محامي الشر متخذين وجهة النظر المعارضة حتى يمكنك رؤية ثغرات الموقف الذي تتبناه. اجعل موظفيك يقيمون نقاشات توضح الجوانب المختلفة للموضوع. ضع صندوق اقتراحات يكون على الموظفين الإسهام فيه ليشاركوا فى عملية صنع القرار. تذكر أن الناس يمكنهم أن يكونوا مفكرين مستقلين وأعضاء في الفريق في الوقت نفسه. ساعدهم على القيام بالدورين.

الفصل 6

العلاقات: العقليات في الحب (أم لا)

هل صحيح أن طريق الحب الحقيقي ليس سهلًا؟ حسنًا،الطريق إلى الحب الحقيقي ليس ممهدًا تمامًا أيضًا، وكثيرًا ما يكون هذا الطريق مليئًا بالإحباطات وجراح
القلب. بعض الناس يسمحون لهذه التجارب أن تترك آثارها عليهم وتمنعهم من تكوين علاقات سعيدة في المستقبل، والبعض الآخر قادرون على التعافي ومواصلة
الحياة. ما الفرق بينهم؟ لِنَعْرِفَ الفرق استعنا بأكثر من ألف شخص وطلبنا منهم أن يحدثونا عن قصة مؤلمة شعروا فيها بأنهم مرفوضون.
عندما ذهبت إلى نيويورك لأول مرة، كنت وحيدة تمامًا، ولم أكن أعرف أي شخص، وشعرت بأني لا أنتمي إلى هذا المكان إطلاقًا. وبعد مرور عام حزين قابلت
"جــاك". ســيكون تقليــلًا مــن حقيقــة مــا حــدث إذا قلــت إننــا توافقنــا علــى الفــور؛ فقــد شـعرنا أن كـل واحـد منـا يعـرف الآخـر منـذ زمـن بعيـد. لـم يمـر وقـت طويـل حتـى
تزوجنا وعشنا معًا. ظننت أنني سأقضي حياتي كلها معه وظن هو الأمر نفسه. عِشنا معًا عامين من السعادة، ثم ذات يوم عدت إلى المنزل لأجد ورقة صغيرة،
كتب فيها أن عليه الرحيل، وألا أحاول البحث عنه، ولم يوقعها ولو بكلمة حب، ولم أسمع عنه مرة أخرى. أحيانًا عندما يرن جرس الهاتف أظن أنه قد يكون المتصل.
سمعنا أشكالًا مختلفة من هذه القصة مرارًا وتكرارًا، الأشخاص على مختلف عقلياتهم يحكون قصصًا كتلك، الجميع تقريبًا مَرَّ بتجربة حب في وقت ما وجُرِح.
الفارق فيما بينهم - الفارق الهائل - هو كيفية تعاملهم مع الأمر.
بعد أن حدثونا عن قصصهم، سألناهم أسئلة متتابعة مثل: ماذا يعني ذلك بالنسبة لك؟ كيف تعاملت مع هذا الأمر؟ ما الذي كنت تأمله؟
الأشخاص ذوو العقلية الثابتة شعروا بأنهم منبوذون إلى الأبد، كان الأمر كما لو كان تم إطلاق حكم عليهم بأنهم غير محبوبين! فغضبوا.

لأن العقلية الثابتة لا تجعلهم يفكرون في التعافي من جراحهم، وكل ما يتمنونه هو أن يجرحوا الشخص الذي تسبب في جرحهم. قالت لنا "ليديا" صاحبة القصة
السابقة وكان لديها شعور دائم بالأسى الشديد: "أتمنى لو أعود إليه وأجرحه بأي طريقة، لو سنحت لي الفرصة فقط؛ فهو يستحق ذلك".
في الحقيقة، كان الهدف الأول للأشخاص ذوي العقلية الثابتة واضحًا، وهو الانتقام. أوضح هذا الأمر رجل قائلًا: "لم أعد أشعر بأي أهمية منذ أن تركتني. لا يمر
يوم إلا وأنا أفكر في كيفية الانتقام منها". في أثناء الدراسة، سألت إحدى صديقاتي ذات العقلية الثابتة عن طلاقها، ولن أنسى ما قالته: "إذا كان عليَّ أن أختار بين
أن أكون سعيدة أو أن يكون هو بائسًا، فبالتأكيد سأختار أن يكون هو بائسًا".
لابد أن صاحب عبارة "الانتقام حُلو" كان شخصًا ذا عقلية ثابتة - تلك الفكرة التي تقول إنك من خلال الانتقام ستسترد ذاتك - لأن الأشخاص ذوي عقلية النمو لا
يميلون كثيرًا للانتقام. قد تكون قصصهم مؤلمةً للغاية، لَكِنَّ ردود أفعالهم لم تكن لتختلف كثيرًا.
بالنسبة لذوي عقلية النمو كان الأهم هو أن يفهموا الأمر ويسامحوا ويواصلوا الحياة. على الرغم من أنهم كانوا يتألمون بعمق مما حدث، فإنهم كانوا يريدون أن
يتعلموا منه. قال أحدهم: "تلك العلاقة وما آلت إليه علمتني أهمية التواصل، كنت أعتقد أن الحب بإمكانه الصمود أمام الكثير، ولكني بت أعلم أنه بحاجة إلى
كثـير مـن المسـاعدة". واسـتكمل هـذا الرجـل حـديثه قـائلًا: "كمـا عـرفت مـن سـيكون الشـخص المناسـب لـي، أظـن أن كـل علاقـة تجعلـك تعـرف المزيـد عمـن سـيكون هـو
الشخص المناسب لك".
هناك تعبير فرنسي يقول إنك حين تفهم ستسامح. بالطبع قد يستغرق هذا وقتًا طويلًا، ولكنها بداية جيدة. بالنسبة للأشخاص ذوي عقلية النمو يكون هدفهم
الأول هـو المغفـرة، قـالت سـيدة عـن هـذا الأمـر: "أنـا لسـت مثاليـة ولكنـي أعلـم أن مـن أجـل راحـة بـالي علـيَّ أن أسـامح وأنسـى. لقـد جـرحني ولكـن أمـامي حيـاة كاملـة
لأعيشها، وسأخسر الكثير إذا ما ظللت أعيش في الماضي، لقد قلت ذات يوم: "حظًّا سعيدًا له وحظًّا سعيدًا لي"".
ولأنهم يمتلكون عقلية نمو، لم يشعروا بأنهم قد حُكم عليهم بألا يكونوا محبوبين إلى الأبد؛ ولذلك حاولوا تعلم شيء مفيد عن أنفسهم وعن العلاقات، شيء
قد يفيدهم في خوض تجربة أفضل في المستقبل، وعرفوا كيف يمضون قدمًا ويتقبلون هذا المستقبل.
تجسد ابنة عمي "كاثي" عقلية النمو. منذ عدة سنوات تركها زوجها بعد زواج دام لمدة ثلاث وعشرين سنة، وازداد الوضع سوءًا بعدما أصيبت ساقها في حادثة.
وذات ليلة سبت كانت تجلس وحيدة في المنزل، فقالت لنفسها: "سَـأَهْلِكُ إذا ما جلست هنا وشعرت بالأسى على نفسي!" (ربما يجب أن تكون هذه العبارة شعار
عقلية النمو)؛ فذهبَتْ إلى حفلة (رغم إصابة رجلها ورغم كل شيء) حيث قابلت الشخص الذي أصبح زوجها فيما بعد.
تجـاوزت عائلـة "كـونتوس" كـل الحـدود؛ وصـلت "نـيكول كـونتوس"، مرتـدية فسـتان زفافـها الـرائع، مسـتقلة سـيارة رولز رويـس إلـى دار العبـادة التـي سـيُعقد فيـها
زواجها. كان رجل الدين الذي يتولى الْعَقْدَ ينتظر أن يؤدي مراسم الزواج الذي كان يحضره مئات من الأصدقاء والأقارب من كل أنحاء العالم. كان كل شيء يسير
على أفضل ما يكون إلى أن أتى صديق العريس وأخبر "نيكول" أن العريس لن يأتي. هل تستطيع تخيل الصدمة والألم؟
عندما فكروا في أمر مئات المدعوين، قررت العائلة إقامة مراسم الاستقبال وتناول العشاء. ثم تجمعوا حول "نيكول" وسألوها عما تريد أن تفعله. في تصرف ينم
عـن شـجاعة كبـيرة، بـدلت فسـتان زفافـها وارتـدت فسـتانًا أسـود لطـيفًا وذهبـت إلـى حفلـة زفافـها وغنـت، لـم يكـن هـذا مـا تمنتـه، ولكـن مـا فعلتـه جعـل منـها مثـالًا
للشجاعة في وسائل الإعلام الوطني في اليوم التالي. كانت "نيكول" مثل اللاعب الذي ركض في الاتجاه الخطأ؛ لأن هذا الحدث كان بإمكانه الانتقاص من قدرها،
ولكنه جعلها تزداد قدرًا.
إنه أمر مثير للاهتمام. ظلت "نيكول" تتحدث مرارًا وتكرارًا عن الألم والصدمة النفسية الناتجين عن أن عريسها تركها في ليلة زفافهما، ولكنها لم تستخدم كلمة
"إهانة" قط. لو كانت قد شعرت بأنها منبوذة أو أن بها عيبًا أو بلا قيمة - أَي لو شعرت بالإهانة - لكانت ستهرب وتختفي عن الأنظار. ولكن حزنها الجميل جعلها
قادرة على أن تحيط نفسها بحب أصدقائها وأقاربها والبدء في الشفاء.
ومـاذا حـدث للعـريس؟ عـرفت فيمـا بعـد أنـه ذهـب وحـده فـي رحلـة شـهر العسـل إلـى جزيـرة تـاهيتي. ومـاذا حـدث مـع "نـيكول"؟ بعـد عـامين، ارتـدت الفسـتان نفسـه

وذهبت إلى دار العبادة نفسها، وتزوجت رجلًا رائعًا. هل كانت خائفة؟ لا، قالت "نيكول": "كنت أعرف أن العريس سيكون موجودًا".
إذا فكــرتَ فــي مــدى مــا يتســبب فيــه الشــعور بالــنَّبْذِ مــن جــرح وغضــب بــداخل الأشــخاص ذوي العقليــة الثابتــة، فلــن تنــدهش عنــدما تعــرف أن الأطفــال ذوي العقليــة
الثابتة هم من يكون رد فعلهم تجاه التعنيف والإهانة التفكير في الانتقام العنيف. سأعود للحديث عن هذا في وقت لاحق.

العلاقات تختلف

في بحثه الذي أجراه عن الأشخاص الموهوبين، تحدث "بنجامين بلوم" عن عازفي بيانو، ونَحَّاتِينَ، وسباحين أولمبيين، ولاعبي تنس، وعلماء رياضيات، وباحثين في
علــم الأعصــاب، ولــم يتحــدث عــن الأشــخاص الموهوبــين فــي العلاقــات الشــخصية، ولكنــه خطــط لــذلك. وعلــى أيــة حــال، فــهناك العــديد مــن المجــالات التــي تلعــب فيــها
مهارات التواصل مع الآخرين دورًا رئيسيًّا - كالمعلمين وعلماء النفس والمديرين والدبلوماسيين. ورغم محاولات "بلوم" الجادة، فإنه لم يجد أي طريقة متفق عليها
لقياس القدرة الاجتماعية.
إننا أيضًا لسنا متأكدين تمامًا أنها تندرج تحت مسمى القدرة. عندما نرى أشخاصًا يتمتعون بمهارات رائعة في التواصل مع الآخرين، لا نَعُدُّهُمْ موهوبين بالفعل،
بل نَعُدُّهُمْ أشخاصًا لطفاء أو جذابين. عندما نرى علاقة زواج رائعة لا نظن أن هذين الشخصين مذهلان في تكوين العلاقات، بل نقول إنهما شخصان جيدان أو أن
بينهما كيمياء. ماذا يعني هذا؟
يعني هذا أننا كمجتمع لا نفهم مهارات تكوين العلاقات، رغم أن كل شيء يكون على المحك في العلاقات بين البشر؛ ولهذا تطرق "دانيال جولمان" في كتابه الذكاء
العاطفي 1 إلى هذا الأمر الدقيق. يقول الكاتب: هناك مهارات اجتماعية - عاطفية، ويمكنني إخبارك بها.
تُضيف العقليتان بُعدًا آخر. تساعدنا العقليتان على فهم المزيد عن أسباب الناس في عدم تعلمهم المهارات التي هم بحاجة إليها أو عدم استخدامهم ما يمتلكون
من مهارات. وتساعدنا أيضًا على معرفة السبب الذي يجعل الناس يدفعون بأنفسهم في علاقات جديدة بكثير من الأمل، فلا ينتج عن هذا إلا ما يسبب لأنفسهم
الضرر، كما تساعدنا على معرفة السبب الذي يجعل الحب كثيرًا ما يتحول إلى معركة عنيفة. والأهم من كل هذا، أن كلتا العقليتين تساعدنا على معرفة السبب
الذي يجعل بعض الناس قادرين على إقامة علاقات دائمة سعيدة.

العقليات تقع في الحب

حتــى الآن عرفنــا أن العقليــة الثابتــة تعنــي أن يــؤمن الشــخص بــأن ســماته الشــخصية ثابتــة. لكــنَّ فــي العلاقــات أمــرين آخــرين يــدخلان فــي المــوقف - الشــريك والعلاقــة
نفســها؛ فيصــبح الشــخص لــديه عقليــة ثابتــة بشــأن ثلاثــة أمــور، فتعتقــد بــأن خصــائصك ثابتــة وخصــائص شــريكك ثابتــة وخصــائص العلاقــة ثابتــة، أي أنــها إمــا جيــدة
تمامًا أو سيئة تمامًا، ومقدر لها أن تستمر أو لا. كل هذه الأشياء عرضة لإطلاق الأحكام.
أما عقلية النمو فترى أن كل هذه الأمور يمكن تطويرها. أنت وشريكك والعلاقة؛ كل تلك الأمور قادرة على النمو والتغير.
بالنسبة للعقلية الثابتة، ترى أن العلاقة المثالية تحدث على الفور وتظل مثالية، ويكون التوافق بين الشخصين موجودًا على الدوام؛ فهم يرون أن العلاقة المثالية
مقدر لها أن تحدث، ومقدر لها أن تنتهي نهاية سعيدة كالقصص الخيالية.
يريــد كثــير مــن النــاس أن يشــعروا بــأن علاقتــهم مــن نــوع خــاص، وأنــها لــم تحــدث مــن قبــل الصــدفة. كــل هــذا يبــدو لا بــأس بــه، فمــا مشــكلة العقليــة الثابتــة؟ هنــاك
مشكلتان.

1. إذا كان عليك أن تبذل مجهودًا لإنجاحها، فليس مقدرً ا لها النجاح

المشكلة الأولى أن الأشخاص ذوي العقلية الثابتة يتوقعون أن تحدث الأشياء من تلقاء نفسها؛ فلا يفكرون في أن على طرفي العلاقة العمل على مساعدة بعضهما
لحل مشكلاتهما أو اكتساب المهارات اللازمة لإنجاح العلاقة، ويظنون أن هذا سيحدث من تلقاء نفسه من خلال حبهما، كما حدث في قصة الجميلة النائمة التي
أفاقتها قبلة الأمير، وقصة "سندريلا" التي تغيرت حياتها البائسة فجأة على يد الأمير.
أصدقاء "شارلين" أخبروها عن "ماكس" عازف الموسيقى الذي حضر مؤخرًا إلى البلدة. لقد أتى إلى البلدة ليعزف على آلة التشيلو مع الأوركسترا. في الليلة التالية،

ذهبت "شارلين" لمشاهدة عرض الأوركسترا، وعندما ذهبت إلى الكواليس بعد انتهاء العرض، قال لها "ماكس" "المرة القادمة، لنجعل لقاءنا أطول". أخذها سحر
اللحظة الرومانسية، وكان هو مأخوذًا بسحرها ومظهرها الجذاب. ومع كل لقاء بينهما، كان الانجذاب بينهما يزداد. كان يبدو عليهما أنهما متفاهمان إلى أبعد
حد؛ فقد كانا يحبان نفس الأشياء - الطعام وتأمل الأشخاص والسفر. كانا يتساءلان: لماذا لم أقابلك في وقت مبكر من حياتي؟
على الرغم من ذلك، فإن "ماكس" أصبح متقلب المزاج بمرور الوقت. في الواقع، كانت تلك هي طبيعته التي لم تظهر في البداية؛ فهو عندما يكون في مزاج سيئ
يريد أن يُترك وحده. كانت "شارلين" تريد أن تعرف ما يضايقه ولكن هذا كان يزعجه؛ فكان يقول لها: "اتركيني وحدي" مرارًا وتكرارًا بشكل عنيف، لكن "شارلين"
كانت تشعر بأنها منبوذة.
بالإضافة إلى أن تقلباته المزاجية لا تحدث دائمًا في أوقات مناسبة؛ فأحيانًا يكونان متفقين على أمر، ثم يظهر أنه لا يريد أن يقوم بهذا الأمر، أو أن عليها تحمل
صمته المتجهم طوال الوقت. وإذا حاولت أن تبدأ محادثة لطيفة، يشعر بأنها خذلته ويقول: "كنت أظن أنك تفهمينني".
ولأن أصدقاءهم كانوا يرون مدى اهتمامهما ببعضهما، كانوا يحمسونهما على العمل لحل تلك المشكلة. ولكنهما شعرا، بحزن عميق، أن تلك العلاقة لو كانت
مناسبة لكليهما، فما كانا سيضطران لبذل جهد لإنجاحها. شعرا أنها لو كانت علاقة مناسبة لكليهما، لكانا سيستطيعان فهم احتياجات بعضهما وإشباعها،
وهكذا تباعدا وافترقا.
فـي عقليـة النمـو، ربمـا يظـل هنـاك حماسـة شـعلة اللقـاء الأول، لكـن الأشـخاص ذوي هـذه العقليـة لا يتـوقعون أمـورًا خياليـة؛ فـهم يـؤمنون بـأن العلاقـة الناجحـة
المستمرة تأتي ببذل الجهد وتجاوز الاختلافات الحتمية.
ولكن ذوي العقلية الثابتة لا يؤمنون بذلك. هل تتذكر الفكرة التي يؤمن بها أصحاب العقلية الثابتة التي تقول إنك إذا كنت تمتلك القدرة، فلا يجب عليك أن تبذل
جهدًا؟ وبالنسبة لهم، ينطبق هذا الاعتقاد نفسه على العلاقات: إذا كنتما متوافقين فسيحدث كل شيء بصورة طبيعية.
يختلف كل خبراء العلاقات مع هذا تمامًا.
يقول "آرون بيك"، الشهير بخبير الزواج، إن أحد أكثر الاعتقادات الهادمة لأي علاقة هي: إذا كان علينا بذل جهد في العلاقة، فلابد أن هناك خطأً ما في علاقتنا".
يقول "جون جوتمان"، الباحث الأسبق في مجال العلاقات: "تتطلب كل علاقة زواج بذل جهد للمحافظة على وجودها في المسار الصحيح؛ هناك تجاذب مستمر ...
بين القوى التي تُبقيكما معًا والقوى التي تفرِّقكما".
كما هي الحال مع الإنجاز الشخصي، هذا الاعتقاد - أن النجاح يجب ألا يحتاج إلى بذل الجهد - يسلب من الناس أهم أمر يحتاجون إليه ليجعلوا علاقاتهم تنجح.
ربما يكون هذا هو السبب في جعل الكثير من العلاقات سطحية؛ لأن الناس يعتقدون أن حب بعضهم بعضًا يعني أن ليس عليهم تكبد عناء ذلك.

قراءة العقل

جزء من هذا الاعتقاد ذي الجهد المنخفض يكمن في الفكرة التي تقول إن أحد طرفي العلاقة يجب أن يكون قادرًا على قراءة أفكار الطرف الآخر: كأننا شخص واحد.
زوجي يجب أن يعرف ما أفكر فيه وأشعر به وأحتاج إليه ويجب عليَّ أن أعرف ما يفكر فيه زوجي ويشعر به ويحتاج إليه. ولكن هذا مستحيل، فقراءة العقل بدلًا
من التواصل تؤدي حتمًا إلى نتائج عكسية.
يحدثنا "إيلان سافاج"، الخبير في علم نفس العائلة، عن "توم" و"لوسي". بعد أن ظلا معًا ثلاثة أشهر، قال "توم" لـ "لوسي" إن هناك عدم توازن في علاقتهما.
ولأنها تقرأ عقله، رأت "لوسي" أن "توم" يعني أن اهتمامه بعلاقتهما أقل من اهتمامها بها. شعرت "لوسي" بالإحباط وتساءلت عما إذا كان عليها إنهاء العلاقة
قبـل أن ينـهيها هـو. مـع ذلـك، بعـد أن مـرت بجلسـة مسـاعدة علاجيـة، تمكنـت "لوسـي" مـن اكتشـاف مـا كـان يعنيـه "تـوم"؛ فقـد اكتشـفت أن "تـوم" كـان يسـتخدم
مصطلحًا موسيقيًّا يقصد به أن يعبر عن أمنيته بتطوير علاقتهما والانتقال إلى المرحلة التالية فيها.
لقد وقعت في المأزق نفسه تقريبًا؛ تقابلت أنا وزوجي منذ أشهر قليلة، وكان كل شيء يسير على ما يرام. وذات ليلة، كنا نجلس معًا فقال لي: "أحتاج إلى مساحة
أكبـر"؛ فأصـبح كـل شـيء مشـوشًا، لـم أصـدق مـا سـمعته وتسـاءلت عمـا إذا كنـت

مخطئـة بشـأن هـذه العلاقـة. وفـي النـهاية اسـتجمعت شـجاعتي وسـألته: "مـاذا تقصد؟"، فقال: "أريدك أن تتنحي جانبًا حتى أحصل على مساحة أكبر". أنا سعيدة لأني سألته عما يعنيه.

التوافق في كل شيء

من الغريب أن يؤمن شخص بقراءة العقل، ولكن من المنطقي أن تدرك أن الكثير من ذوي العقلية الثابتة يعتقدون أن الزوجين يجب أن يتشاركا كل آرائهما .
وأنكما إذا كنتما تفعلان ذلك، فأنتما لستما بحاجة إلى التواصل؛ فلذلك يمكنك أن تفترض أن زوجك يرى الأمور بالطريقة التي تراها أنت.
أجرى "رايموند ني" وزملاؤه مقابلات مع أزواج وناقشوا معهم آراءهم عن علاقاتهم. شعر ذوو العقلية الثابتة بالتهديد والعداء بعد الحديث عن بعض الخلافات
الصغيرة في رؤيتهم ورؤية أزواجهم عن علاقتهم. فمجرد الاختلاف البسيط يضعف اعتقادهم أنهم يتشاركون كل آرائهم.
من المستحيل أن يتشارك زوجان كل آرائهما وتوقعاتهما؛ فقد يفترض شخص أن زوجته ستتوقف عن العمل وستحتاج إلى الدعم؛ وقد يفترض آخر أنها ستكون
مصدرًا لكسب الرزق مساويًا له. وقد يفترض شخص أنهما سيمتلكان منزلًا في الضواحي، وقد يفترض آخر أنهما سيعيشان في عش حب متحرر.
كان "مايكل" و"روبن" قد انتهيا للتو من دراستهما الجامعية وكانا على وشك أن يتزوجا. كان "مايكل" من النوع الذي يود أن يعيش في عش الحب المتحرر، فتصور
أنـهما بعـد أن يتزوجـا سـيستمتعان مـعًا بـالحياة الشـبابية العصـرية فـي بلـدة جـرينتش. وهكـذا عنـدما وجـد الشـقة المثاليـة، ظـن أنـها سـتسعد. وعنـدما رأت "روبـن"
الشقة، جُن جنونها؛ فقد عاشت طوال حياتها في شقق صغيرة رديئة، وها هو الأمر ذاته يحدث مرة أخرى؛ فالمتزوجون من المفترض أن يعيشوا في منازل جميلة،
ويكون لديهم سيارات جديدة أمام منازلهم. كلاهما شعر بالخيانة ولم تتحسن الأمور بينهما بعد ذلك.
قد يعتقدالأزواج اعتقادًا خاطئًا أنهما يتفقان على حقوق كل واحد منهما وواجباته. املأ الفراغات التالية:
"كزوج، لديَّ الحق في __، وزوجتي عليها واجب أن __".
"كزوجة، لديَّ الحق في __، وزوجي عليه واجب أن __".
لا شيء يمكنه جعل الزوجين غاضبين أكثر من أن يتم الاعتداء على حقوقهما. ولا شيء يمكنه جعل الزوج أكثر غضبًا من أن يجد الآخر يشعر بأن له الحق في أمر
لم يكن ليتخيل بأن له الحق فيه.
يقول "جون جوتمان": "أجريت حوارات مع رجال متزوجين حديثًا أخبروني بفخر: "لن أغسل الأطباق، مستحيل؛ فتلك مهمة المرأة". وبعد عامين سألني هؤلاء
الرجال أنفسهم: "لماذا لم نعد أنا وزوجتي نحب بعضنا؟"".
فالزوجان يمكنهما الاتفاق على قواعد تقليدية؛ فهذا يرجع إليهما. لكن هذا يختلف عن افتراض أن هذا حق مكتسب.
عندما تقابلت "جانيت" (المحللة المالية) و"فيل" (الوكيل العقاري)، كان"فيل" قد حصل مؤخرًا على شقة جديدة وفكر في إقامة حفلة عشاء؛ احتفالًا بشرائها،
يـدعو إليـها بعـض أصـدقائه. وعنـدما قـالت "جـانيت": "إذن فلنفعلـها"، تحمـس "فيـل". كـانت "جـانيت" تقصـد التأكيـد علـى حـرف "ن" فـي كلمـة "فلنفعلـها"؛ لأنـها
تقصـد أنـهما سـيحضّران للحفلـة مـعًا. ومـع ذلـك، لأنـها كـانت ذات خبـرة أكبـر فـي الطبـخ وإقامـة الحفـلات، قـامت بـأغلب التحضـيرات، قـامت بـها بسـعادة، كـانت
سعيدة لرؤيته سعيدًا بإقامة هذه الحفلة. ولكن بدأت المشكلة بعد حضور الضيوف؛ حضر "فيل" إلى الحفلة كأنه ضيف، وكأن من المفترض أن تستمر "جانيت" في
القيام بكل الأمور؛ فشعرت "جانيت" بالغضب.
كان التصرف الناضج أن تأخذه جانبًا وتتناقش معه، ولكنها قررت أن تلقنه درسًا؛ فذهبت هي أيضًا إلى الحفلة كأنها ضيفة. من الحسن الحظ أن إعطاء الأوامر
والانتقام لم يكونا جزءًا من هذه العلاقة، بل كان التواصل جزءًا منها. وفيما بعد، أصبحا يتناقشان حول الأمور بدلًا من افتراضها.
العلاقات التي لا يُبذل فيها جهد محكوم عليها بالفشل، ولا تكون علاقات رائعة. الأمر يستلزم بذل جهد حتى يقيم الطرفان تواصلًا فعالًا، كما يستلزم بذل جهد
حتـى يبـرز الطرفـان آمالـهما واعتقاداتـهما المختلفـة والبـت فيـها. لا يعنـي هـذا عـدم وجـود سـعادة مسـتمرة كـالموجودة فـي الحكـايات، بـل يعنـي أن الطـرفين قـد عمـلا
بسعادة على إنجاح علاقتهما.

2. المشكلات تدل على عيوب الشخصية

ثاني أكبر صعوبة تواجه العقلية الثابتة هي الاعتقاد أن المشكلات علامة على وجود عيوب عميقة الجذور.
لكن كما أنه لا توجد إنجازات بدون إخفاقات، لا يوجد
علاقات رائعة بدون أن تمر بخلافات ومشكلات.
عندما يتحدث الأشخاص ذوو العقلية الثابتة عن خلافاتهم يستخدمون إلقاء اللوم. أحيانًا يلومون أنفسهم
ولكنهم كثيرًا ما يلومون شريكهم، ويلقون اللوم على
إحدى السمات ، عيب شخصي.
ولكن الأمر لا ينتهي عند هذا الحد. عندما يلقي الناس اللوم على شخصية شركائهم كسبب في المشكلة،
فإنهم يشعرون بالغضب والجفاء تجاههم.
ويؤدي هذا إلى اعتقادهم أن المشكلة - لأنها ناتجة عن السمات الشخصية الثابتة - لا يمكن حلها.
ولذلك، عندما يرى الأشخاص ذوو العقلية الثابتة عيوبًا في شركائهم، يحتقرونهم ويصبحون غير راضين عن
العلاقة بأكملها. (وعلى الجانب الآخر، الأشخاص ذوو
عقلية النمو يمكنهم رؤية عيوب شركائهم، ولا يزالون يعتقدون أن لديهم علاقة جيدة).
أحيانًا يغمض الأشخاص ذوو العقلية الثابتة أعينهم عن عيوب شركائهم أو مشكلات علاقتهم حتى لا
يضطروا إلى أن يسلكوا هذا الطريق.
كـان الجمـيع يظنـون أن "إيفـون" تميـل إلـى رجـل آخـر غـير زوجـها؛ كـانت تتلقـى مكـالمات
تليفونيـة غامضـة، وتتـأخر علـى موعـد إحضـار الأطفـال مـن المدرسـة، وزادت
"خروجاتـها المسـائية مـع صـديقاتها"، وكثـيرًا مـا يكـون ذهنـها شـاردًا. قـال زوجـها
"تشـارلي" إنـها تمـر بمرحلـة مؤقتـة فـي حياتـها فقـط، وأكـد أن: "كـل النسـاء يمـررن
بمرحلة كتلك، ولا يعني هذا أن في حياتها رجلًا آخر".
صديق "تشارلي" المقرب حثه على البحث في هذا الأمر، ولكن "تشارلي" شعر بأنه إذا واجه الحقيقة -
التي كانت سلبية - فستنهار حياته. في العقلية الثابتة، كان
عليه أن يواجه أيًّا من الأمور التالية: (1) السيدة التي أحبها كانت امرأة سيئة، أو (2) أنه شخص سيئ وهو
من دفعها بعيدًا عنه، أو (3) أن علاقتهما كانت سيئة
ولا يمكن إصلاحها.
لـم يكـن بإمكانـه التعـامل مـع أي مـن هـذه الخيـارات. لـم يخطـر ببالـه أن هنـاك مشـكلات
يمكـن حلـها، وأنـها كـانت بـهذا الفعـل تبعـث لـه برسـالة وتريـد بشـدة أن
يسمعها: لا تتعامل معي وكأنني أمر مُسلَّم به، أنا أحتاج إلى مزيد من الاهتمام.
بالنسبة لذوي عقلية النمو، لا يرون أن عليهم بالضرورة مواجهة شريكهم، بل عليهم مواجهة الموقف؛
فيمكنهم التفكير فيما يسير بشكل خطأ، أو قد يناقشون
الأمر مع مستشار علاقات، لاتخاذ قرار مستنير بشأن ما يجب عليهم أن يفعلوه؛ فإذا كانت هناك مشكلات
يمكن حلها، فعلى الأقل لابد أن هناك فرصة.

كلاهما خاسر

جلست صديقات "بينيلوبي" في المنزل متذمرات من عدم وجود رجال جيدين، وخرجت "بينيلوبي"
ووجدتهم. في كل مرة تقابل رجلًا رائعًا كانت تعجب به بشدة
وتقول لأصدقائها: "إنه هو الشخص المناسب"، وتبدأ في قراءة مجلات الزفاف وتكتب فعليًّا إعلانًا عن هذا
في الجريدة المحلية. وكانوا يصدقونها لأنه يكون رجلًا له
الكثير من المميزات.
ولكن يحدث شيء فيما بعد؛ ينتهي الأمر بالنسبة لأحدهما عندما يقدم لها هدية سيئة الذوق في يوم
ميلادها، والآخر يضع الكاتشب على طعامه وأحيانًا يرتدي
حـذاءً أبـيض. ورجـل آخـر لـديه عـادات سـيئة فيمـا يخـص الأجـهزة الإلكترونيـة: مثـل أن
يكـون لـديه سـلوكيات خاطئـة فـي اسـتخدام الـهاتف المحمـول، أو أنـه يشـاهد
التليفزيون أوقاتًا طويلة. تلك مجرد أمثلة لأسباب "بينيلوبي" لإنهاء تلك العلاقات.
ولأنها تفترض أن السمات الشخصية أمور ثابتة لا يمكن تغييرها، كانت "بينيلوبي" تقرر أنها لا يمكنها
التعايش مع تلك العيوب. ولكن كل تلك العيوب لم تكن
مشكلات عميقة أو خطيرة بحيث لا يمكن حلها ببعض التواصل.
مَرَّ على زواجي أنا وزوجي قرابة عام، ومع اقتراب يوم ميلادي أرسلت إليه برسالة واضحة: "أنا لست
مادية ولكني أحب أن أتلقى هدية جيدة". فقال: "أليست
الفكرة هي الأهم؟"، فأجبته: "هذا ما يقوله الناس عندما لا يريدون بذل التفكير في هذا الأمر".
واستكملت حديثي: "لمرة واحدة في العام يأتي يوم ميلاد كل منا. أنا أحبك وأخطط لبذل الوقت والجهد في
اختيار هدية لك، وأود أن تفعل من أجلي الأمر ذاته
أيضًا". ولم يخذلني قط.
كانت "بينيلوبي" تظن أنه يوجد في مكان ما على هذه الأرض شخص كامل بالفعل. يقول خبير العلاقات
"دانيال وايل" إن اختيار شريك حياة هو اختيار مجموعة

مشكلات؛ إذ لا يوجد شخص بلا مشكلات. الفكرة تكمن في اعتراف كل شخص بحدود الشخص الآخر ليكون ذلك بداية للبناء عليها.

العيوب تهرب

"بريندا" و"جاك" كانا عميلين لعيادة "دانيال وايل" الذي يخبرنا بهذه القصة. عادت "بريندا" من عملها وأخبرت "جاك" بقصة طويلة بتفاصيلها بلا هدف واضح.
كان "جاك" يشعر بالملل الشديد، ولكنه حاول إخفاءه حتى يكون مهذبًا، لكن "بيرندا" أدركت شعوره الحقيقي؛ ولذلك، حتى تكون مُسلية أكثر، بدأت في إخباره
بقصة طويلة أخرى عن مشروع في العمل؛ فكان "جاك" على وشك الانفجار. كانا يفكران حول اختلافاتهما بغير أن يتحدثا عنها معًا، وحسب ما قاله "وايل" كان
كلاهما يفكر: " بريندا" مملة و" جاك" أناني، وعلاقتنا ليست جيدة .
في الحقيقة، كان مقصد كل منهما طيبًا؛ فقد خافت "بريندا" من أن تقول بشكل مباشر إنها قد قامت بعمل رائع في المكتب ذلك اليوم، ولكنها لم ترد أن تتصرف
بتفاخر، وبدلًا من ذلك تحدثت عن التفاصيل الصغيرة في مشروعها. ولم يرد جاك أن يكون غير مهذب، وبدلًا من أن يطرح على "بريندا" الأسئلة أو التعبير عن
حيرته، تماسك وانتظر حتى تنتهي "بريندا" من قصتها.
كان "جاك" يريد فقط أن يقول: "أتعلمين يا حبيبتي، عندما تسردين الكثير من التفاصيل، أخفق في إدراك هدفك وأتوتر، فلمَ لا تخبرينني عن سبب حماسك لهذا المشروع؟ أود حقًّا أن أستمع لهذا".
كانت مشكلة تتعلق بالتواصل، لا مشكلة تتعلق بالشخصية أو الطباع. ولكن بالنسبة للعقلية الثابتة، سريعًا ما يتم إلقاء اللوم وبصورة غاضبة.
بالمناسبة، أنا أحب هذه القصص. عندما كنت صبية، اعتادت مجلة Reader' s Digest نشر باب في كل عدد تحت عنوان "هل يمكن إنقاذ هذا الزواج؟" عادة
تكون الإجابة: نعم. التهمت هذه القصص قراءةً، مستمتعة بكيفية سير الأمور بصورة خاطئة في علاقة زواج ما، ومستمتعة أكثر بمعرفة كيفية إصلاحها.
قصة "تيد" و"كارين"، التي حكاها "آرون بيك"، هي قصة عن كيفية تحول كل السمات الشخصية الجيدة إلى سمات سيئة تمامًا في أعين شخصين ذوي عقلية
ثابتة.
عندما تقابل "تيد" و"كارين"، كانا شخصين مختلفين تمامًا عن بعضهما وانجذب كل واحد منهما إلى الآخر.
كانت "كارين" تشع بالتلقائية والإشراق. أما "تيد"
فرجل جاد يحمل على عاتقه همومًا كثيرة، وشعر بأن حضورها التلقائي غيَّر حياته. قال "تيد" عن ذلك: "كل شيء تقوله وتفعله ساحر". وفي المقابل، كان تيد
يمثل صورة الأب القوي الذي لم يكن لديها من قبل. كان "تيد" رجلًا مستقرًّا ويمكن الاعتماد عليه، وبإمكانه منحها الشعور بالأمان.
ولكن بعد أعوام قليلة، رأى "تيد" أن "كارين" حمقاء غير مسئولة، فقال: "إنها لا تأخذ أي أمر بجدية أبدًا ... لا يمكنني الاعتماد عليها". ورأت "كارين" أن "تيد"
ظالم متسرع في إطلاق الأحكام يحلل كل خطوة تقوم بها.
وفي النهاية، تم إنقاذ هذا الزواج؛ لأن الزوجين تعلما فقط كيف يتعاملان معًا بلا إطلاق أحكام غاضبة متسرعة، بل من خلال القيام بتصرفات مفيدة. عندما
كـانت "كـارين" مثقلـة بـالكثير مـن العمـل، عـاد "تيـد" مـن العمـل ليجـد الفوضـى تعـم المـنزل؛ غضـب "تيـد" وأراد أن يعنّفـها، ولكنـه اسـتخدم مـا تعلمـه مـن "بيـك"
فتساءل: "ما الأمر السديد الذي يجب عليَّ فعله؟" أجاب عن تساؤله بالبدء في تنظيف المنزل، وبهذا قدم الدعم إلى "كارين" بدلًا من إطلاق الأحكام عليها.

هل يمكن إنقاذ هذا الزواج؟

ينصح "آرون بيك" الأزواج في جلسات الاستشارة ألا يفكروا أبدًا بتلك الأفكار الخاصة بالعقلية الثابتة:
زوجي لا يمكنه التغير، لا شيء بإمكانه تحسين علاقتنا -
فيقول إن تلك الأفكار خاطئة طوال الوقت تقريبًا.
أحيانًا من الصعب ألا تفكر بتلك الطريقة، كما حدث في حالة "بيل" و"هيلاري كلينتون". عندما كان "بيل كلينتون" رئيسًا للولايات المتحدة كذب على بلده وعلى
زوجته "هيلاري" بشأن علاقته بـ "مونيكا لوينسكي". دافعت زوجته عنه قائلة: "قد يكون لزوجي أخطاء، ولكنه لم يكذب عليَّ قط".
ظهرت الحقيقة بطبيعة الحال، خاصة أنه ساعد على ظهورها محام بارع. "هيلاري"، لشعورها بالخيانة والغضب، أصبح عليها أن تقرر ما إذا كان "بيل" زوجًا
سيئًا وغير جدير بالثقة دائمًا أم أنه رجل بحاجة إلى الكثير من المساعدة.

حان الوقت للإشارة إلى نقطة مهمة: لا يجب الخلط بين الاعتقاد أن الأزواج لديهم إمكانية التغير والاعتقاد بأن الزوج سوف يتغير. الشريك عليه أن يريد أن يتغير،
والالتزام بالتغير واتخاذ خطوات جادة نحو التغير.
ذهب الزوجان "كلينتون" لطلب الاستشارة التي كانت تستلزم يومًا كاملًا أسبوعيًّا لمدة عام. وخلال الاستشارة، استطاع "بيل" أن يفهم كيف تعلم أن يحيا حياة
مزدوجة لأنه كان ابنًا لزوجين مدمنين لشرب الكحوليات. من جانب، تعلم كيف يتحمل مسئولية شاقة منذ عمر مبكر، على سبيل المثال أنه وهو صبي كان يمنع
زوج أمه بشدة من أن يضربها. وعلى الجانب الآخر، كان لديه وجه آخر من حياته حيث كان لا يتحمل مسئولية ويعتقد أن كل شيء على ما يرام بغض النظر عما
يحدث. وهكذا كان يظهر على التليفزيون ويُقسِم أنه لم يكن على علاقة بـ "مونيكا"، وفي هذا الموقف كان لا يتحمل المسئولية وكان شديد الإنكار.
كـان النـاس يحثـون "هـيلاري" علـى مسـامحته؛ فـذات مسـاء، اتصـل "سـتيفي ونـدر" بـالبيت الأبـيض ليسـأل عمـا إذا كـان بإمكانـه القـدوم، وكـان قـد كتـب أغنيـة لـ "هيلاري" حول قوة المغفرة وقام بغنائها لها تلك الليلة.
لكن "هيلاري" لم تستطع مسامحة شخص رأته كاذبًا ومخادعًا. استطاعت فقط مسامحة رجل تراه يقاوم مشكلاته بجدية ويحاول النمو.

التعامل مع الشريك كعدو

بالنسبة للأشخاص ذوي العقلية الثابتة، في لحظة ما يرون شريكهم نور حياتهم، وفي اليوم التالي يرونه خصمًا. فلماذا يريد الناس أن يحولوا أحبابهم إلى أعداء؟
عندما تفشل في مهام أخرى، من الصعب أن تظل تلقي اللوم على شخص آخر. ولكن عندما تسير الأمور على نحو خطأ في العلاقات فمن السهل أن تلقي اللوم
على شخص آخر. في الحقيقة، عندما تفكر بالعقلية الثابتة فأمامك مجموعة محدودة من الخيارات، أحدها أن تلقي اللوم على صفاتك الدائمة، أو أن تلقي اللوم
على شريكك، يمكنك أن ترى مدى جاذبية إلقاء اللوم على شخص آخر.
ما زالت لديَّ صفة من صفات العقلية الثابتة التي كنت أفكر بها في السابق، لا يزال لدي دافع لا يقاوم تجاه الدفاع عن نفسي وتوجيه اللوم عندما يسير أمر ما
بشكل خطأ في علاقة، فأقول: "إنه ليس خطئي". ولنتعامل مع تلك العادة السيئة، تخيلنا وجود طرف آخر، رجل اسمه "موريس". حينما أبدأ في إلقاء اللوم على
أحد، ألقيه على المسكين "موريس".
أتذكر كيف يصعب على الأشخاص ذوي العقلية الثابتة المسامحة؟ جزء من هذا الأمر يرجع إلى شعورهم بأنهم قد رُفضوا أو تم الانفصال عنهم. ولكنَّ جزءًا آخر
يرجع إلى أنهم إذا سامحوا شريكهم، إذا رأوه شخصًا لطيفًا، فعليهم هم أنفسهم إذن تحمل جزء كبير من اللوم؛ فيرون أنه: إذا كان زوجي شخصًا جيدًا، فلابد
أن أكون أنا شخصًا سيئًا. لابد أنني من أخطأ.
الأمر نفسه قد يحدث مع الآباء. إذا كانت علاقتك سيئة بأبيك/والدتك، فمن المخطئ؟ إذا لم يكن والداك يحبانك كثيرًا، فهل هذا بسبب أنهما والدان سيئان أو
أنك غير محبوب؟ هذه هي الأسئلة البغيضة التي تداهمنا عندما نفكر بالعقلية الثابتة. فهل من طريقة لحل هذا الأمر؟
كنت أعاني المعضلة نفسها؛ فلم تكن والدتي تحبني. خلال فترة طويلة من حياتي كنت أواجه هذا الأمر بلومها والشعور بالمرارة، ولكني بعد فترة لم أعد راضية
لكوني أحمي نفسي فقط، وكنت أتوق ليكون لدي علاقة محبة بأمي. وآخر ما كنت أريده أن أكون واحدة من هؤلاء الأبناء الذين يتوسلون للحصول على رضا أب/أم بعيد عنهم. ثم أدركت شيئًا ما، كان لدي التحكم بنصف العلاقة، النصف الخاص بي. كان يمكنني أن أفعل ما أشاء بالنصف الخاص بي؛ كان يمكنني أن أكون الابنة العطوفة كما كنت أريد. من ناحية ما، لم يكن ما تفعله هو ما يهم؛ فقد كان بإمكاني أن أكون أفضل حالًا مما كنت.
كيف تغير هذا الأمر؟ مررت بمرحلة تطور مذهلة من خلال التخلص من شعوري بالمرارة والتقدم تجاه الحصول على هذه العلاقة بأمي. لا يهم أي شيء آخر لأنني
لـم أكـن أسـعى للحصـول علـى قبولـها، ولكنـي سـأخبرك أيـها القـارئ علـى أيـة حـال.
لقـد حـدث أمـر غـير متـوقع، بعـد مـرور ثـلاث سـنوات قـالت لـي أمـي: "لـو كـان أي
شخص قد قال لي إنني لا أحب أبنائي، كنت سأشعر بالإهانة، ولكنني الآن أدركت أن هذا كان حقيقيًّا. ربما كان ذلك لأن والديَّ لم يكونا يحبانني، أو لأنني كنت
منشغلة بنفسي للغاية، أو لأنني لم أكن أعرف ما هو الحب, لا أعرف. ولكنني أعرفه الآن".
منذ ذلك الحين حتى وفاتها بعد خمسة وعشرين عامًا، تقاربنا أكثر وأكثر. على الرغم من الحيوية التي كنا

نتمتع بها، أصبحنا أكثر إقبالًا على الحياة بوجود كل
منا في حياة الأخرى. ذات مرة منذ عدة سنوات عندما أصيبت بسكتة دماغية، حذرني الأطباء من أنها لا
تستطيع التحدث وقد لا تستطيع التحدث مرة أخرى. لكني
دخلت إلى غرفتها فنظرت لي وقالت: "كارول، أحب رداءك".
مـا الـذي أتـاح لـي أن أتخـذ الخطـوة الأولـى، أن أختـار النضـج والمجازفـة بـالرفض؟ عنـدما
كنـت أفكـر بالعقليـة الثابتـة، كنـت بحاجـة إلـى إلقـاء اللـوم والشـعور بـالمرارة؛
فذلك كان يجعلني أشعر بأنني على حق وقوية وسالمة بدلًا من أن يجعلني أفكر في أنني مخطئة. أما
عقلية النمو فجعلتني أتوقف عن إلقاء اللوم، وأتخطى ذلك.
عقلية النمو منحتني أمًّا.
أذكـر عنـدما كنـا أطفـالًا ونفعـل شـيئًا أحمـق، كـأن نُوقـع المثلجـات علـى أقـدامنا، فننظـر
إلـى أحـد أصـدقائنا ونقـول: "انظـر مـا الـذي جعلتنـي أفعلـه". اللـوم قـد يقلـل
شعورك بالحماقة، ولكن لا زال لديك حذاء مليء بالمثلجات، وصديق في موقف دفاعي. في أي علاقة،
عقلية النمو تجعلك تسمو عن إلقاء اللوم، وتفهم المشكلة،
وتحاول حلها مع شريكك.

المنافسة: من الأعظم؟

في العقلية الثابتة؛ حيث عليك أن تستمر في إثبات جدارتك، من السهل أن تدخل في منافسة مع شريكك
لإثبات من الأكثر ذكاءً والأكثر موهبة ومن محبوب أكثر.
كانت "سوزان" متزوجة رجلًا يخشى أن تكون زوجته في مركز الاهتمام، ويشعر بأنه سيكون تابعًا لها.
يشعر بأنها إذا أصبحت ذات أهمية، فسيكون هو بلا أهمية.
ولكن "مارتن" كان بعيدًا البعد كله عن أن يكون شخصًا بلا أهمية. كان "مارتن" ناجحًا وذا احترام كبير في
مجاله، كما كان وسيمًا ومحبوبًا. تذمرت "سوزان" من
الأمر برمته، ثم حضرا مؤتمرًا معًا، وصل كل منهما بمفرده، وعند تأكيد الوصول تحدثت "سوزان" مع طاقم
الفندق في الردهة. ذلك المساء عندما دخل الزوجان
عبر ردهة الفندق، حياها الطاقم كله بحرارة؛ فتذمر "مارتن"، ثم استأجرا سيارة للذهاب لتناول العشاء.
وقبل أن يصلا إلى وجهتهما بدأ السائق في إلقاء كلمات
الإطراء عليها قائلًا: "من الأفضل لك أن تتشبث بها. بالتأكيد يا سيدي، إنها امرأة جيدة"؛ فقطَّب "مارتن"
جبينه، واستمرت إجازة نهاية الأسبوع على هذا المنوال،
وعندما عادا إلى المنزل من المؤتمر كانت علاقتهما متوترة للغاية.
لـم يكـن "مـارتن" يتمتـع بـروح تنافسـية نشـطة؛ فلـم يحـاول التفـوق علـى "سـوزان"،
لقـد تـذمر فقـط مـن شـعبيتها الكبـيرة الواضـحة. ولكـن بعـض الشـركاء يبـدأون
بالتحدي.
كانت "سينثيا"، التي هى عالمة، مذهلة في كل ما تفعله لدرجة أنها سريعًا ما كانت تترك شركاءها
وتتعرف على شريك جديد. كان من الممكن ألا يكون بذلك بأس
إن لم تكن تجازف بالدخول في مجالاتهم. تزوجت ممثلًا، ثم بدأت في تأليف المسرحيات والتمثيل فيها
ببراعة. قالت إنها أرادت فقط أن تشاركه حياته واهتماماته،
لكن ما كانت تفعله كهواية تفوق على ما يتخذ منه مهنة؛ فشعر بأن عليه الهروب من هذه العلاقة حتى يجد
نفسه مرة أخرى. ثم تزوجت عازف موسيقى وكان
طبـاخًا مـاهرًا، وسـرعان مـا أصـبحت تـعزف علـى البيـانو وتبتكروصـفات طبـخ رائعـة. ومـرة
أخـرى رحـل عنـها زوجـها الـذي أصـابه الإحبـاط. لـم تتـرك "سـينثيا" لأي مـن
أزواجها المجال لإثبات هويتهم؛ أرادت أن تتساوى معهم أو تتفوق عليهم في كل مهارة يجيدونها.
هناك الكثير من الطرق الجيدة لدعم شركاء حياتنا، أو إظهار اهتمامنا بحياتهم، ولكن ليست تلك واحدة منها.

التطور في العلاقات

عندما يدخل شخص في علاقة، يواجه شريكًا مختلفًا عنه، وهو لم يتعلم كيف يتعامل مع الاختلافات. في
العلاقة الجيدة، يقوم الشخص بتطوير هذه المهارات،
وفي تلك الأثناء ينمو الطرَفان وتتعمق العلاقة. ولكن حتى ينجح هذا الأمر، يحتاج الطرفان إلى أن يشعرا
أنهما في صف واحد.
كانت "لورا" محظوظة. كانت أحيانًا تصب الاهتمام كله حول نفسها وتتخذ موقفًا دفاعيًّا، وقد تصرخ وتغضب،
لكن "جيمس" لم يكن يأخذ ذلك على محمل
شخصي، وكان يشعر دائمًا أنها تكون بجانبه عندما يحتاج إليها. وهكذا عندما كانت تنفجر غاضبة، كان يقوم
بتهدئتها ويتناقش معها حول ما يغضبها، وبمرور
الوقت تعلمت كيف تتجاوز الصراخ والغضب.
بُنـي جَوٌّا مـن الثقـة بينـهما، فأصـبحا أكثـر اهتمـامًا بتطـور بعضـهما. كـان "جـيمس"

يؤسـس شـركة، وكـانت "لـورا" تقضـي سـاعات معـه فـي مناقشـة خططـه وبعـض
المشـكلات التـي كـان يواجـهها. ولطـالما حلمـت "لـورا" بتـأليف كتـب للأطفـال؛ فجعلـها
"جـيمس" تعبـر عـن أفكـارها وتكتـب مسـودة أولـى عنـها، وحثـها لتتواصـل مـع
شخص يعرفانه كان يعمل رسَّامًا. خلال تلك العلاقة، كان كل منهما يساعد الآخر على فعل الأشياء التي
يريد فعلها، وأن يصبح الشخص الذي كان يريد أن
يصبح عليه.
منـذ فتـرة قصـيرة، كنـت أتحـدث إلـى صـديقة عـن نظـرة بعـض النـاس تجـاه تربيـة
الأطفـال - أن الوالـدين يصـنعان فـارقًا ضـئيلًا. لتوضـيح هـذا الـرأي، شـبهته بعلاقـة
الزواج: "مثل الأزواج في علاقة الزواج، يدخل كل شخص إلى العلاقة بكامل هيئته، ولا تتوقع أن تؤثر على
شخصية هذا الشريك".
أجبت: "كلا، بالنسبة لي الهدف من الزواج هو تشجيع شريكك على التطور وجعله يُشجِّع تطورك".
ولا أقصد بذلك أن تسعى لتغيير شريكك تغييرًا تامًّا فيشعر بأنه ليس جيدًا بما يكفي كما هو، بل أعني
مساعدة الشريك في أثناء العلاقة على تحقيق أهدافه
وبذل كل إمكاناته. هكذا تعمل عقلية النمو في الواقع العملي.

الصداقة

علاقات الصداقة تتيح الفرصة أمام الأشخاص لدفع بعضهم بعضًا للتطور وليحقق كل منهم نفسه؛
فالأصدقاء يمكنهم تقديم الحكمة والشجاعة إلى بعضهم
البعض لاتخاذ قرارات معززة للنمو والتطور، والأصدقاء يمكنهم إعادة ثقة بعضهم في صفاتهم الجيدة. رغم
مخاطر الثناء على سمات الشخص، هناك أوقات
نحتاج فيها إلى إعادة الثقة بأنفسنا: "قل لي إنني لست امرأة سيئة لأنني انفصلت عن زوجي"، "قل لي
إنني لست غبيةً برغم أنني أخفقت في الاختبار".
في الحقيقة، تلك المواقف تتيح الفرصة أمامنا لتقديم الدعم وإعطاء رسالة نمو مفادها: "بذلت كل ما لديك
في تلك العلاقة لمدة ثلاث سنوات وهو لم يبذل أي
جهد لتحسين الأمور؛ فأعتقد أن لديك الحق في الرحيل وتجاوز الأمر"، أو "ما الذي حدث في هذا الاختبار؟
هل تفهم المادة الدراسية؟ هل ذاكرتها بما يكفي؟ هل
تعتقد أنك بحاجة إلى معلم خاص؟ لنناقش هذا الأمر".
ولكن كما هي الحال في كل العلاقات، حاجة الناس إلى إثبات أنفسهم قد تذهب بالعلاقة في الاتجاه
الخطأ. أجرت "شيري ليفي" دراسة لم تكن عن الصداقة،
ولكنها سلطت الضوء على نقطة مهمة وذات صلة.
قامت "ليفي" بقياس صفة احترام الذات لدى المراهقين، وسألتهم عن مدى تصديقهم للأنماط السلبية عن
البنات. على سبيل المثال، مدى تصديقهم لما يقال عن
أن البنات لا يبلين جيدًا في الرياضيات أو أنهن أقل عقلانية من الأولاد، ثم قامت بقياس مدى احترام الذات
لديهم مرة أخرى.
الأولاد الـذين يـؤمنون بالعقليـة الثابتـة أظـهروا ارتفـاعًا فـي احتـرام الـذات عنـدما أيـدوا
مـا يقـال فـي تلـك الأنمـاط السـلبية؛ لأن ظنـهم أن البنـات أكثـر حماقـة وتشـتيتًا
للذهن، كان يجعلهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم. (الأولاد ذوو عقلية النمو كانوا أقل ميلًا للاتفاق مع تلك
الأنماط السلبية، ولكنهم عندما فعلوا ذلك، لم يعزز
من غرورهم).
هذا التفكير قد يدخل في الصداقة، فتكون الفكرة هي: كلما أصبحت أنت أقل، شعرت أنا بالرضا أكثر عن
نفسي .
ذات يوم كنت أتحدث إلى صديقة عزيزة متعقلة، وكنت مندهشة بسبب تحملها لسلوكيات بعض أصدقائها.
في الواقع كنت أتساءل عن أسباب تكوينها صداقة
مع هؤلاء الأشخاص؛ فواحدة منهن تتصرف كثيرًا على نحو غير مسئول، والأخرى تغازل زوج صديقتي بلا
خجل. وكان رد صديقتي أن كل شخص لديه فضائل
ونقائص، وأنك إذا بحثت حقًّا عن أشخاص مثاليين ستتضاءل دائرة معارفك كثيرًا. لكن كان هناك أمر واحد لا
تتحمله: الأشخاص الذين يجعلونها تشعر بالسوء
تجاه ذاتها.
جميعنا نعرف هؤلاء الأشخاص، قد يكونون متألقين وساحرين ومرحين، ولكن بعد أن تقترب منهم تشعر
بالتضاؤل. قد تسأل: "هل أؤذي نفسي بهذا الشكل؟"
ولكـن غـالبًا مـا يكـونون هـم مـن يحـاولون تـعزيز شـعورهم بأنفسـهم مـن خـلال إظـهار تمـيزهم
والانتقـاص منـك. قـد يكـون ذلـك مـن خـلال الحـط مـن قـدرك بشـدة أو
بالتعامل معك بلا مبالاة. سواء هذا أو ذاك، فأنت بالنسبة لهم مجرد أداة (وضَحِيَّة) لإثبات قيمتهم.
كنت أحضر حفل تكريم لصديقتي وألقت ابنتها خطابًا، من المفترض أنه لتكريمها. تحدثت ابنتها عن احتياج

صديقتي الشديد إلى الحب، وعن حظها الرائع لأنها
وجدت شابًّا أصغر منها سنًّا لتتزوجه ويمنحها الكثير من الحب. ثم قالت: "هذا على سبيل المزاح"، ثم تحدثت عن جمال صديقتي وذكائها وبراعتها كأم. بعد هذا
الثناء، وجدتني فجأة أتذكر المقولة: "مع أصدقاء كهؤلاء، أنت لست بحاجة إلى أعداء".
من الصعب أن تدرك أن أصدقاءك لا يتمنون لك الخير. ذات ليلة، حلمت بأكثر حلم مشرق. رأيت شخصًا أعرفه جيدًا دخل منزلي وأخذ كل ممتلكاتي الثمينة
الواحدة تلو الأخرى. وكنت أستطيع في الحلم رؤية ما يحدث ولكني لم أستطع معرفة من هو هذا الشخص. في لحظة ما، سألت هذا الشخص: "أيمكنك ترك هذا
من فضلك؛ فهو يعني الكثير لي"، لكنه استمر في أخذ كل شيء له قيمة. وفي الصباح التالي أدركت من هو هذا الشخص وماذا يعني ذلك. خلال السنة السابقة
ظـل أحـد الزمـلاء يتصـل بـي بصـفة مسـتمرة لأسـاعده فـي عملـه. وكنـت مضـطرة لـذلك؛ فقـد كـان واقـعًا تحـت ضـغط كبـير، وكنـت سـعيدة فـي البـداية لاسـتخدام كـل
مهاراتي لمساعدته. ولكن الأمر كان بلا نهاية ولم يكن متبادلًا، بل كان يعاقبني على ذلك قائلًا: "لا تعتقدي أنكِ تستطيعين القيام بعمل على هذا القدر من الجودة.
تستطيعين مساعدتي على إصلاح عملي، ولكنك لا تستطيعين أبدًا أن تكوني على هذا القدر من الإبداع"؛ أراد أن يحط من قدري حتى لا يشعر أن لي فضلًا عليه.
أخبرني حلمي أن عليَّ أن أضع حدًّا لهذا.
أخشى أنني بالنسبة للعقلية الثابتة كنت مذنبة أيضًا. لا أعتقد أنني أحط من قدر الآخرين، ولكن عندما تحتاج إلى إثبات قدرك، تستخدم الناس في سبيل ذلك.
ذات مرة، عندما كنت طالبة دراسات عليا، كنت أستقل القطار المتجه إلى نيويورك وأجلس بجوار رجل أعمال لطيف. أعتقد أننا تحدثنا بسرور في كثير من الأشياء
خلال الطريق الذي استغرق ساعة ونصف الساعة، ولكنه قال لي في النهاية: "شكرًا لحديثك لي عن نفسك". صدمني ما قاله حقًّا. كان هذا الشخص هو الإثبات
الذي كنت أحلم به؛ فقد كان وسيمًا وذكيًّا وناجحًا، وهذا ما استخدمت هذا الشخص لإثباته؛ فلم أُبدِ أي اهتمام بشخصه، فقط أبديت اهتمامًا به كمرآة تعكس
تميزي. ولحسن حظي أن ما عكسه لي كان درسًا ذا قيمة أكبر.
هناك حكمة تقليدية تقول إنك تعرف من هم أصدقاؤك الحقيقيون في وقت الحاجة. وبالطبع هذا الرأي له قيمة. فالسؤال هو: من سيقف بجانبك كل يوم عندما
تقع في مشكلة؟ بل أحيانًا يكون هناك سؤال أكثر صعوبة يقول: من سيكون سعيدًا عندما تحدث لك أمور جيدة؟ عندما تجد/تجدين زوجًا رائعًا/زوجة رائعة، أو
عندما تحصل على عمل رائع أو ترقية مهمة في عملك، أو عندما يبلي طفلك بلاءً حسنًا، من سيكون مسرورًا لسماع ذلك؟
إخفاقاتك وشقاؤك لا يهدد شعور الآخرين باحترام الذات. من وجهة النظر الذاتية، من السهل أن يتعاطف المرء مع شخص في مأزق. ولكن قدراتك ونجاحاتك هي
ما تمثل مشكلة بالنسبة للناس الذين يستمدون احترامهم لذاتهم من خلال شعورهم بالتميز.

الخجل

فـــي بعـــض الأحيـــان، يكـــون الخجـــل هـــو الوجـــه الآخـــر لمـــا كنـــا نتحـــدث عنـــه. كنـــا نســـتعرض أشـــخاصًا يســـتخدمون الآخـــرين حتـــى يـــرفعوا مـــن الـــروح المعنويـــة لأنفســـهم.
الأشخاص الخجولون يخشون أن يحط الآخرون من قدرهم أو أن تُطلق الأحكام عليهم أو أن يتعرضوا للإحراج في المواقف الاجتماعية.
الخجل قد يعوق الأشخاص عن تكوين الصداقات وتطوير العلاقات. عندما يكونون مع أشخاص جدد، يقول الخجولون إنهم يشعرون بالتوتر وتتسارع نبضات
قلوبـــهم وتحمـــر وجناتـــهم خجـــلًا، وإنـــهم يتجنبـــون التواصـــل البصـــري، بـــل قـــد يحـــاولون إنـــهاء هـــذا التعـــامل بأســـرع وقـــت ممكـــن. ومـــع ذلـــك، قـــد يكـــون الأشـــخاص
الخجولون رائعين ومثيرين للاهتمام، ولكنهم غالبًا لا يُظهِرون ذلك أمام شخص جديد بالنسبة لهم. وهم يعلمون ذلك.
ما الذي نتعلَّمه من العقليتين بشأن الخجل؟ قامت "جينيفر بير" بدراسة مئات الأشخاص لتكتشف هذا. قامت بقياس عقليات الأشخاص، وتقييم خجلهم، ثم
جمعت كل اثنين منهم في المرة الواحدة ليعرف بعضهم بعضًا. وتم تصوير هذا الأمر، وفيما بعد شاهد الفيلم مقيِّمون مدرَّبون وقاموا بتقييم هذا التفاعل.
وجدت "بير" أولًا: أن الأشخاص ذوي عقلية النمو أكثر ميلًا إلى الخجل. هذا أمر منطقي؛ فالعقلية الثابتة تجعل الشخص قلقًا بشأن إطلاق الأحكام عليه، وهذا
قد يجعله متحفظًا ومتوترًا. ولكن كان هناك الكثير من الأشخاص الخجولين من العقليتين، وعندما فحصتهم

مليًّا، وجدت شيئًا أكثر إثارة للاهتمام.
أضَرَّ الخجل بالتواصل الاجتماعي بالنسبة للأشخاص ذوي العقلية الثابتة، ولكنه لم يضر العلاقات
الاجتماعية للأشخاص ذوي عقلية النمو . تقديرات المراقبين
أظهرت - برغم أن الأشخاص الخجولين سواءٌ ذوو العقلية الثابتة أو عقلية النمو بدوا متوترين للغاية خلال
الدقائق الخمس الأولى من التعامل - أن الأشخاص
الخجولين ذوي عقلية النمو أظهروا مهارات اجتماعية أكبر، وكانوا محبوبين أكثر وأقاموا تواصلًا أكثر متعة.
في الواقع، بدأوا يبدون كأنهم غير خجولين.
حدث هذا لعدة أسباب وجيهة. أحد الأسباب، أن الأشخاص الخجولين ذوي عقلية النمو ينظرون إلى
المواقف الاجتماعية كتحديات؛ فبرغم أنهم كانوا يشعرون
بالتوتر، رحبوا بفرصة مقابلة شخص جديد. أما الأشخاص الخجولون ذوو العقلية الثابتة فأرادوا أن يتجنبوا
مقابلة شخص قد يكون ذا مهارات اجتماعية أكبر.
قـالوا إنـهم كـانوا أكثـر قلـقًا بشـأن ارتكـاب الأخطـاء. لـذلك فالأشـخاص ذوو العقليـة
الثابتـة وذوو عقليـة النمـو واجـهوا المـوقف بـاتجاهات مختلفـة؛ فكـان إذا خـاض
أحدهم التحدي، يخشى الآخر التعرض للخطر.
بتسلحهم بتلك التوجهات المختلفة، فإن الأشخاص الخجولين ذوي عقلية النمو شعروا بخجل وتوتر أقل مع
مواصلة التفاعل، ولكن الأشخاص الخجولين ذوي
العقلية الثابتة ظلوا متوترين واستمروا في فعل أمور اجتماعية محرجة، مثل تجنب التواصل البصري أو
محاولة تجنب الحديث.
بإمكانك رؤية كيف تؤثر تلك الأنماط على تكوين الصداقات. يتحكم الأشخاص الخجولون ذوو عقلية النمو
في خجلهم، ويخرجون ويقابلون أشخاصًا جددًا، وبعد
أن يهدأ توترهم تتطور علاقاتهم بشكل طبيعي؛ فلا يضرهم خجلهم.
أما الأشخاص الخجولون ذوو العقلية الثابتة، فيتحكم بهم خجلهم، ويعوقهم عن التواصل مع أشخاص جدد
في المواقف الاجتماعية، وعندما يخوضون تلك
المواقف لا يمكنهم التخلص من تحفظهم ومخاوفهم.
يرسم "سكوت ويتسلر"، المعالج وأستاذ الطب النفسي، صورةً للمريض "جورج" الذي يقوم بمعالجته،
صورة الشخص الخجول ذي العقلية الثابتة. كان "جورج"
خجولًا للغاية وخاصة مع النساء. كان يتوق لأن يبدو هادئًا وظريفًا وواثقًا - ويخشى للغاية من أن يبدو كبيرًا
في السن وسخيفًا - لدرجة أنه تجمد وتصرف ببرود.
عندما بدأت زميلته "جين" في إطرائه، أصبح مرتبكًا للغاية لدرجة أنه بدأ يتجنبها. وذات يوم، قابلته في
مطعم قريب من العمل واقترحت عليه بشكل لطيف أن
يطلب منها الجلوس معه. ولأنه لم يستطع التفكير في رد مناسب يثير إعجابها، رد قائلًا: "لا يهمني إذا ما
جلستِ أم لا".
ما الذي فعلته يا "جورج"؟ لقد كان يحاول حماية نفسه من أن ترفضه فيما بعد، وذلك بمحاولته أن يبدو غير
مهتم كثيرًا. وكان يحاول إنهاء هذا الموقف المحرج.
وبطريقة غريبة نجح في الأمر. لم يبدُ حقًّا مهتمًّا للغاية، وانتهى الموقف سريعًا وخرجت "جين" من المطعم
متعجلة. كان "جورج" مثل الأشخاص الذين أجرت
عليهم "جينيفر بير" دراستها، أولئك الذين كان يتحكم بهم خوفهم من أن يطلق عليهم الأحكام الاجتماعية
وكانوا يمتنعون عن إقامة تواصل مع الآخرين.
ساعد "ويتسلر" "جورج" تدريجيًّا على تجاوز تركيزه الأوحد على خوفه من أن يتم إطلاق الأحكام عليه. في
النهاية أدرك "جورج" أن "جين" لم تكن تريد إطلاق
أحكام عليه أو إهانته، بل كانت تحاول التعرف عليه. وبعد أن تغير تركيزه من إطلاق الأحكام إلى التركيز
على إقامة علاقة، تمكن "جورج" في النهاية من التعامل
والتفـاهم. ورغـم توتـره، ذهـب إلـى "جـين" وقـدم لـها الاعتـذار عـن سـلوكه الفـظ وطلـب
منـها تنـاول الغـداء معـه، فـوافقت "جـين". والأكثـر مـن ذلـك، أنـها لـم تكـن
انتقادية كما كان يخشى.

المتنمرون والضحايا: إعادة النظر على الانتقام

نعـود للحـديث عـن الـرفض؛ لأن النـاس لا يشـعرون بأنـهم مرفوضـون بشـكل قـاسٍ فـي
علاقـات الحـب فقـط، بـل يحـدث هـذا كـل يـوم فـي المـدارس. بـدءًا مـن المـدارس
الابتدائية، يقع بعض الأطفال ضحايا، يتم الاستهزاء بهم ومضايقتهم وضربهم، ليس لأنهم فعلوا أي خطأ، بل
قد يحدث لهم ذلك بسبب شخصيتهم الخجولة
أو مظهرهم أو خلفيتهم أو مدى ذكائهم (أحيانًا لأنهم ليسوا أذكياء بشكل كافٍ أو لأنهم أذكياء للغاية). يمكن
أن يحدث ذلك بصفة يومية؛ مما يجعل الحياة
كابوسًا ويُنذر بسنوات من الاكتئاب والغضب.

ولتزداد الأمور سوءًا، غالبًا لا تفعل المدارس شيئًا حيال هذا الأمر لأنه غالبًا ما يحدث بعيدًا عن أعين المعلمين، أو لأن من يفعل ذلك هم طلاب المدرسة المفضلون،
كالطلاب الذين يلعبون الألعاب الرياضية. في تلك الحالة، يكون الضحايا ، لا المتنمرون، هم من يمثلون مشكلة أو يعتبرون غير ملائمين.
أعار مجتمعنا القليل من الاهتمام لهذا الموضوع حتى وقت قريب عندما حدث إطلاق نار في مدرسة. في مدرسة كولومباين، المدرسة الأسوأ سمعة، تنمر صبيان بلا
رحمة لمدة سنوات. يصف أحد الطلاب الذي كان أحد ضحايا عنفهم ما كابده هو وزملاؤه خلال سنوات دراستهم الثانوية.
فـي أروقـة المدرسـة كـان طـلاب الألعـاب الرياضـية يقـذفون بزملائـهم فـي الخِزَانـات وينعتونـهم بأسـماء مـهينة بينمـا يضـحك الآخـرون. وفـي فتـرة الغـداء، يلقـي الطـلاب
المتنمـرون صـواني الطعـام الخاصـة بضـحاياهم علـى الأرض، أو يجعلونـهم يتعثـرون أو يلقـون عليـهم الطعـام. وبينمـا يتنـاول الضـحايا طعامـهم قـد يتـم دفعـهم مـن
الخلف باتجاه الطاولة. وفي غرف تبديل الملابس قبل حصة التمارين الرياضية، قد يُوسِعُ المتنمرون زملاءهم ضربًا؛ لأن المعلمين غير موجودين.

من هم المتنمرون؟

التنمر يقوم على إطلاق الأحكام، يقوم على إثبات من أكثر قيمة وأهمية. الطلاب الأكثر قوة يطلقون الأحكام على الطلاب الأقل قوة، يحكمون عليهم بأنهم بشر
أقل قيمة، ويعملون على إثبات ذلك بشكل يومي. ومن الواضح ما حصل عليه المتنمرون من هذا الأمر، كما هو واضح من دراسة "شيري ليفي"، لقد عززوا ثقتهم
بأنفسهم. لا يعني هذا أن لديهم ثقة منخفضة بأنفسهم، ولكن إطلاق الأحكام على الآخرين ونعتهم بأسماء مهينة يمكن أن يرفع ثقتهم بأنفسهم، كما يحصلون
علـى وضـع اجتمـاعي مـن خـلال أفعالـهم؛ فقـد يعجـب الآخـرون بـهم ويـرون أنـهم ظرفـاء وأقويـاء أو مـرحون، أو قـد يخافونـهم، سـواء هـذا أو ذاك، لقـد رفعـوا
مكانتهم.
هنـاك الكثـير مـن تفكـير العقليـة الثابتـة لـدى المتنمـرين؛ فـهم يـرون أن بعـض الأشـخاص متمـيزون والبعـض الآخـر أقـل قـدرًا. والمتنمـرون هـم مـن يحكمـون. "إرِيـك
هاريس"، من أطلق النار في مدرسة كولومباين، كان هدفهم المثالي؛ لقد كان يعاني تشوهًا في الصدر، وكان قصيرًا، وكان مهووسًا بمجال الكمبيوتر، كما كان من
خارج ولاية كولورادو التي تقع بها المدرسة؛ فأطلقوا عليه الأحكام بلا رحمة.

الضحايا والانتقام

قد تلعب العقلية الثابتة دورًا أيضًا في طريقة رد فعل الضحية تجاه التعنيف. عندما يشعر الناس بأنهم منبوذون بشدة، فإنهم ينزعون للشعور بالسوء تجاه
أنفسهم والشعور بالمرارة، يشعرون بأنه تم الانتقاص من قدرهم بشدة ويتمنون أن ينتقصوا من قدر أحد بالمقابل. في أبحاثنا، رأينا أشخاصًا طبيعيين للغاية -
سواء كانوا أطفالًا أم بالغين - كان رد فعلهم تجاه الرفض خيالات عنيفة حول الانتقام.
بعد أن أخبرنا بالغون، على مستوى عالٍ من التعليم والفاعلية، عن تجارب شعروا فيها بالرفض أو الخيانة، قالوا ما يعني: "أريد أن أراه ميتًا"، أو "كان بإمكاني
خنقها بسهولة".
عنـدما نسـمع عـن أعمـال عنـف بالمـدارس، عـادة مـا نظـن أن الأولاد السـيئين القـادمين مـن بـيوت سـيئة هـم فقـط مـن يسـتطيعون فعـل ذلـك. ولكـن مـن المـدهش أن
الطلاب العاديين ذوي العقلية الثابتة هم من يفكرون في الانتقام العنيف.
قدمنا لطلاب الصف الثامن في واحدة من مدارسنا المفضلة سيناريو عن العنف. طلبنا منهم أن يتخيلوا أن هذا يحدث لهم.
إنـها سـنة دراسـية جـديدة وتبـدو الأمـور تسـير بشـكل جيـد للغايـة، وفجـأة بـدأ بعـض الصـبية ذائعـي الصـيت فـي المدرسـة فـي مضـايقتك ومنـاداتك بأسـماء مزعجـة. فـي
البداية تتغاضى عن هذا؛ فتلك الأمور قد تحدث. ولكنها تستمر، كل يوم يتبعونك ويسخرون منك ويسخرون مما ترتديه، ويسخرون من هيئتك، ويقولون لك
إنك فاشل أمام الجميع، كل يوم يحدث هذا.
ثم طلبنا منهم أن يكتبوا ما قد يفكرون به في هذا الموقف وما قد يفعلونه أو يريدون فعله.
أولًا: الطلاب ذوو العقلية الثابتة أخذوا الحدث على محمل شخصي، فقالوا: "قد أظن أنني شخص تافه وألَّا أحد يحبني"، أو "قد أظن أنني غبي وغريب وغير
ملائم".

ثم أرادوا انتقامًا عنيفًا؛ فقالوا إنهم قد ينفجرون غضبًا في هؤلاء الأولاد ويلكمونهم في وجوههم أو يدهسونهم، لقد وافقوا بشدة على العبارة التي تقول: "هدفي
الأول سيكون الانتقام".
لقـد تـم إطـلاق الأحكـام عليـهم فقـاموا هـم بـالمقابل بـإطلاق الأحكـام علـى الآخـرين.
هـذا مـا فعلـه "إريـك هـاريس" و"ديـلان كليبولـد"، اللـذان أطلقـا النـار فـي مدرسـة كولومباين. قاما بإطلاق الأحكام في المقابل، وخلال عدة ساعات مروعة حددا من يجب أن يعيش ومن يجب أن يموت.
في دراستنا، لم يَمِل الطلاب ذوو عقلية النمو إلى النظر تجاه العنف والتنمر كانعكاس لماهيتهم، بل رأوه مشكلة نفسية يعانيها المتنمرون، رأوه طريقة استخدمها
المتنمرون ليحصلوا على مكانة بين الطلاب أو ليزيدوا من ثقتهم بأنفسهم. فكان الطلاب ذوو عقلية النمو يقولون: "أظن أنه يضايقني ربما لأن لديه مشكلة في المنزل
أو في المدرسة بشأن درجاته"، أو يقولون: "إنهم يحتاجون إلى الحصول على حياة، وليس فقط إلى الشعور بالارتياح عندما يجعلونني أشعر بالسوء".
غـالبًا مـا كـانت خطتـهم لتـهذيب المتنمـرين: "كنـت سـأتحدث إليـهم حـقًّا، كنـت سـأطرح عليـهم أسـئلة (لمـاذا يقـولون لـي كـل تلـك الأشـياء ويفعلـون كـل تلـك الأمـور معي؟)"، أو "كنت سأواجه هذا الشخص وأناقش معه هذا الأمر؛ كنت سأحاول مساعدتهم على إدراك أنهم ليسوا مضحكين".
وافق الطلاب ذوو عقلية النمو بشدة على: "كنت أريد أن أسامحهم في النهاية" و"هدفي الأول سيكون مساعدتهم على أن يكونوا أشخاصًا أفضل".
من الصعب التأكد أنهم سينجحون سواء في إعادة إصلاح هؤلاء الطلاب المتنمرين أو تهذيبهم، ولكنها بالتأكيد خطوات أولى بناءة أفضل من أن يقوموا بدهسهم.
"بروكس براون"، زميل "إريك هاريس" و"ديلان كليبولد"، كان يتم تعنيفه من الصف الثالث، وعانى هذا الأمر بشدة لكنه لم يسعَ للانتقام. رفض العقلية الثابتة
ولم يوافق على أن يكون من حق الناس إطلاق الأحكام على الآخرين والنظر إليهم بنظرة استعلاء.
والأكثر من هذا أنه كان يتمتع تمامًا بعقلية النمو. وفقًا لما قاله: "الناس لديهم إمكانية التغير وربما حتى "إريك هاريس" قائد عملية إطلاق النار وأكثرهم عدوانيةً
واكتئابًا. كان "براون" قد تشاجر تشاجرًا عنيفًا قبل عدة سنوات مع "إريك هاريس"، ولكن في السنة النهائية بالدراسة الثانوية اقترح "براون" عقد صلح بينهما.
قال "براون": "أخبرته أنني تغيرت كثيرًا منذ ذلك العام ... وأنني أتمنى أن يشعر بهذا الشعور تجاه نفسه".
وأردف "براون بروكس" قائلًا إنه إذا وجد أن "إريك" لم
يتغير، فيمكنه دائمًا التراجع، وقال: "ومع ذلك، إذا كان قد نضج، فلماذا لا نعطيه الفرصة لإثبات هذا؟"".
لم يستسلم "بروكس"؛ فلا يزال يريد تغيير الناس، يريد أن يفتح أعين العالم على مشكلة التنمر والعنف ويريد أن يصل إلى الضحايا ويخلصهم من أفكارهم
العنيفة، فعمل مع المخرج "مايكل مور" في فيلم Bowling for Columbine وأنشأ موقعًا مبتكرًا؛ حيث يمكن للطلاب الذين تعرضوا للعنف التواصل مع
بعضهم وأن يتعلموا أن الحل لا يكمن في القتل بل في "استخدام عقلك وإصلاح الأمور".
"بروكس"، مثلي، لم ينظر إلى مرتكبي واقعة إطلاق النار كأنهم أشخاص مختلفون تمامًا عن الآخرين.
يقول "بروكس" إن صديقه "ديلان كليبولد" كان صبيًّا عاديًّا
تربى في أسرة جيدة بين والدين عطوفين كانا يهتمان برعايته. في الحقيقة، يحذر "بروكس" قائلًا: "يمكننا الجلوس فقط ونعت من أطلقوا النار بأنهم "وحوش
مريضة وغريبة عنَّا تمامًا" ... أو أن نتقبل فكرة أن هناك الكثير من أمثال "إريك" و"ديلان" في الحياة يتحولون تدريجيًّا إلى أن يسلكوا الطريق نفسه".
حتى لو لم يكن الضحايا لديهم عقلية ثابتة بالأساس، فتعرضهم للعنف المستمر يمكنه أن يغرس فيهم تلك العقلية لاسيما إذا كان الآخرون يقفون ولا يفعلون
شـيئًا أو يـدافعون عنـهم. يقـول الضـحايا إنـهم عنـدما يتعرضـون للإهانـة والسـخرية ولا يـدافع عنـهم أحـد، يبـدأون فـي الاعتقـاد بأنـهم يسـتحقون ذلـك؛ فيبـدأون فـي
إطلاق الأحكام على أنفسهم ويظنون أنهم أقل قدرًا.
المتنمرون يطلقون الأحكام ويصدقها الضحايا، أحيانًا يبقى هذا عالقًا في أذهانهم، ويمكن أن يؤدي إلى الاكتئاب والانتحار، وأحيانًا ينفجر في أعمال عنف.

ما الذي يمكن فعله؟

الطلاب وحدهم لا يمكنهم إيقاف تعرضهم للعنف، خاصة إذا كان الطلاب العنيفون يجذبون مجموعة ممن يدعمونهم، ولكن تستطيع المدرسة إيقاف ذلك من
خلال تغيير عقلية المدرسة.

الثقافة بالمدارس غالبًا ما تعزز، أو على الأقل تتقبل، العقلية الثابتة. تتقبل المدارس أن بعض الطلاب يشعرون بأنهم متميزون عن الآخرين ويشعرون بأن لديهم
الحق في مضايقتهم. كما ترى تلك المدارس أن بعض الصبية غير ملائمين وليس هناك الكثير ليفعلوه حتى يساعدوهم.
ولكن بعض المدارس نجحت في الحد من العنف بشكل كبير من خلال مكافحة أسلوب إطلاق الأحكام، وخلق جو من التعاون وتنمية الذات. "ستان ديفيس"،
المعالج والمرشد التربوي والمستشار، وضع برنامجًا ناجحًا لمكافحة العنف، معتمدًا على العمل الذي قام به "دان أولفايس" الباحث الذي يعمل بالنرويج؛ فبرنامج
"ديفـيس" يسـاعد المتنمـرين علـى التغـير ويقـدم الـدعم للضـحايا ويشـجع مـن حولـهم علـى تقـديم المسـاعدة للضـحايا. خـلال بضـع سـنوات، تـراجع العنـف الجسـدي
بنسبة 93 %، وتراجعت المضايقات بنسبة 53 %.
كـــانت "دارلا"، الطالبـــة بالصـــف الثـــالث، ذات وزن زائـــد وخرقـــاء وكثـيرة البكــاء. كــانت هـدفًا أسـاسيًّا للمضـايقات لـدرجة أن نصـف طـلاب فصـلها كــانوا يضــايقونها
ويضـربونها وينادونـها بأسـماء مزعجـة بشـكل يومـي، بـل يتبـارون فـي ذلـك. بعـد عـدة سـنوات، وبسـبب برنـامج "ديفـيس"، تـوقف العنـف. تعلمـت "دارلا" مـهارات
اجتماعية أفضل وأصبح لديها أصدقاء. ثم التحقت "دارلا" بالمدرسة الإعدادية، وإليك ما حدث بعد عام: زملاؤها من المدرسة الابتدائية وقفوا بجانبها وساعدوها
على تكوين صداقات وقاموا بحمايتها من زملائها الجدد عندما أرادوا مضايقتها.
استطاع "ديفيس" أيضًا أن يغير الطلاب المتنمرين، في الواقع بعض الطلاب الذين اندفعوا لمساندة "دارلا" في المدرسة الإعدادية هم أنفسهم من كانوا يضايقونها في
السابق. ما فعله "ديفيس" كالتالي: أولًا: مع تطبيق ضوابط ثابتة، لا يلقي بالأحكام على الطالب المتنمر، ولا يوجه النقد إلى صفاته، بل يجعلهم يشعرون بأنهم
محبوبون ومُرَحب بهم في المدرسة كل يوم.
ثـم يُثنـي علـى كـل خطـوة يتخـذها هـؤلاء الصـبية فـي الاتجـاه الصـحيح. ولكـن، مـرة أخـرى، لا يثنـي علـى الشـخص ذاتـه، بـل يثنـي علـى مـا يبـذله مـن جـهد فـيقول لـه:
"ألاحـظ أنـك تتجنـب المشـاجرات، يوضـح لـي هـذا أنـك تعمـل علـى التواصـل مـع النـاس".
يمكنـك أن تـرى أن "ديفـيس" يوجـه الطـلاب مباشـرة إلـى عقليـة النمـو؛ فـهو يساعدهم على رؤية أفعالهم كجزء من السعي للتطور. ولو لم يكن التغير متعمدًا من جانب المتنمرين،
فإنهم ربما يحاولون الآن أن يجعلوه كذلك.
"ستان ديفيس" دمج ما توصلنا إليه حول الثناء والنقد والعقليتين في برنامجه، ولقد نجح هذا. إليكم الخطاب الذي تلقيته منه.
عزيزتي دكتورة دويك:
البحـث الـذي قمـتِ بإجرائـه غـيَّر بشـكل جـذري مـن الطريقـة التـي أعمـل بـها مـع الطـلاب؛
إننـي أرى الآن نتـائج إيجابيـة مـن اللغـة المختلفـة التـي أسـتخدمها فـي تقـديم
تعليقات للشباب. العام القادم ستبدأ مدرستنا في مبادرة لبناء حماس الطلاب بالاعتماد على تعليقات [النمو].
خالص تحياتي، ستان ديفيس
يشير أيضًا "هايم جينوت"، عالم النفس الشهير بمجال علم نفس الطفل، إلى أن المعلمين يمكنهم إبعاد المتنمرين عن إطلاق الأحكام وتوجيههم نحو الإصلاح
والرحمـة. إليـك خطـابًا كتبتـه معلمـة لطـالب عنـيف فـي فصـلها عمـره ثمانيـة أعـوام. لاحـظ أنـها لـم تـذكر أنـه شـخص سـيئ؛ وأظـهرت احترامـها لـه بالإشـارة إلـى تمتعـه
بالقيادة، وباستخدام كلمات كبيرة، وبطلب النصيحة منه.
عزيزي جاي:
أخبرتني والدة "أندي" أن ابنها غير سعيد إطلاقًا هذه السنة؛ فمناداته بالأسماء المزعجة ونبذه جعله حزينًا ووحيدًا. أشعر بالقلق بشأن هذا الأمر. وخبرتك كقائد
للفصل تجعلك شخصًا مناسبًا لأطلب منه النصيحة. أقدِّر قدرتك على التعاطف مع من يعانون. أرجو أن تكتب لي اقتراحاتك عن كيفية مساعدة "أندي".
خالص تحياتي، معلمتك.
في مقال بصحيفة نيويورك تايمز عن العنف بالمدارس، تم وصف "إريك هاريس" و"ديلان كليبولد" بأنهما "مراهقان غير متلائمين"، هذا صحيح؛ فهما لم يتلاءما
مع ما يحيط بهما، ولكنك لن تسمع أبدًا الإشارة إلى المتنمرين ووصفهم بأنهم غير متلائمين؛ لأنهم ليسوا كذلك بل إنهم مناسبون تمامًا. في الحقيقة هم من
حددوا ثقافة المدرسة وسيطروا عليها.
الاعتقـاد بـأن بعـض النـاس لـهم الحـق فـي التعـامل بـهمجية مـع الآخـرين اعتقـاد غـير مفيـد.

يشـير "سـتان ديفـيس" إلـى أننـا كمجتمـع نـرفض فكـرة أن للنـاس الحـق فـي التعامل بهمجية مع السود ومضايقة النساء، فلماذا نتقبل فكرة أن للناس الحق في التعامل بهمجية مع أبنائنا؟
بهذا الفعل نحن نسـيء أيضًا إلى المتنمرين؛ فنحن بهذه الطريقة نخبرهم بأننا لا نظن أنهم قادرون على أكثر من هذا، ونفوِّت فرصة مساعدتهم على أن يكونوا أفضل.

طوِّر عقليتك

- • بعد رفضك، هل تشعر بأنه تم إطلاق الأحكام عليك، هل تشعر بالمرارة والرغبة في الانتقام؟ أم تشعر بالاستياء ولكنك تتطلع إلى المغفرة والتعلم وتجاوز الأمر؟ فكِّر في أكثر موقف شعرت فيه بأنك مرفوض، واسترجع كل مشاعرك وانظر هل كنت تستطيع رؤية الموقف من خلال عقلية نمو. ما الذي تعلمته منه؟ هل جعلك تدرك شيئًا عما تريده في الحياة وما لا تريده؟ هل علمك بعض الأمور الإيجابية التي كانت مفيدة في العلاقات فيما بعد؟ هل تستطيع مسامحة هذا الشخص وتمني الخير له؟ هل تستطيع التخلص من الشعور بالمرارة؟
- • تخيل علاقة الحب المثالية بالنسبة لك. هل تقوم على التوافق التام، بلا أي خلافات أو تنازلات أو بذل جهد؟ أرجو أن تفكر مرة أخرى، في كل علاقة هناك خلافات. حاول أن تراها من عقلية النمو، يمكن للمشكلات أن تكون أداة لتفاهم ومودة أكبر. دع زوجك/زوجتك يعبر عن اختلافاته، وأنصت جيدًا وتناقشا بشأنها بطريقة متمهلة وباهتمام. ستندهش بالتآلف الذي سينتج عن هذا.
- • هل أنت كثير توجيه اللوم مثلما أفعل؟ ليس من المفيد لأي علاقة أن تلقي باللوم على شريكك في كل الأمور، بدلًا من ذلك تخيل وجود شخص آخر ووجه اللوم له. والأفضل من ذلك أن تعمل على التخلص من الحاجة إلى توجيه اللوم. توقف عن التفكير في الخطأ وتوجيه اللوم طوال الوقت. اعلم أنني أحاول فعل ذلك أيضًا!
- •
- • هل أنت خجول؟ إذن فأنت بحاجة إلى عقلية النمو. حتى لو لم تخلصك من الخجل، فستساعدك على عدم جعله يُفسد تواصلك الاجتماعي. المرة القادمة عندما تخوض موقفًا اجتماعيًّا، فكر في هذه الأشياء: أن المهارات الاجتماعية أمور يمكنك تطويرها، وأن مواقف التواصل الاجتماعي هدفها التعلم والمتعة وليس إطلاق الأحكام. واصل تطبيق هذا الأمر.

1 متوافر لدى مكتبة جرير.

الفصل 7

الآباء والمعلمون والمدربون: ما مصدر العقليتين؟

بالطبع لا يفكر الآباء فيما يمكنهم فعله لإحباط أبنائهم وتحطيم جهودهم وإيقافهم عن التعلم والحد من إنجازاتهم، بل يفكرون: "سأفعل أي شيء وأبذل أي شيء حتى أجعل أبنائي ناجحين"، لَكِنَّ الكثير من الأشياء التي يفعلونها تترك أثرًا سلبيًّا. قراراتهم المفيدة ودروسهم وأساليب تحفيزهم، كل تلك الأشياء كثيرًا ما تبعث برسالة غير إيجابية للأبناء.
في الواقع، يمكن لكل كلمة وكل فعل أن يرسل رسالة. يمكن للرسالة أن تخبر الأبناء أو الطلاب أو الرياضيين كيفية التفكير في أنفسهم، ويمكن أن تكون رسالة ذات عقلية ثابتة تقول: لديك صفات ثابتة ودائمة، وأنا ألقي عليها الأحكام ، أو قد تكون رسالة ذات عقلية نمو تقول: أنت شخص تتطور، وأنا مهتم بتطورك .
من الجدير بالملاحظة مدى حساسية الأبناء تجاه تلك الرسائل ومدى قلقهم بشأنها. "هايم جينوت"، الخبير التربوي في النصف الثاني من القرن الماضي: من فترة الخمسـينيات حتـى السـبعينيات، يخبرنـا بـهذه القصـة: ذهـب "بـروس"، ذو الأعـوام الخمسـة، مـع والـدته إلـى حضـانته الجـديدة، وعنـدما وصـلا، نظـر "بـروس" إلـى الرسـومات علـى الحـائط وقـال: "مـن رسـم هـذه الصـور القبيحـة؟"، فأسـرعت أمـه لتصـحيح مـا قالـه: "لـيس مـن اللطـيف أن تصـف صـورًا بـالقبح فـي حـين أنـها جميلـة للغايـة". لكـن معلمتـه عـرفت مـا يريـد أن يقولـه بالضـبط؛ فقـالت: "هنـا لـيس عليـك أن ترسـم صـورًا جميلـة، يمكنـك أن ترسـم صـورًا قبيحـة إذا شـعرت بـأنك تريـد ذلك"؛ فابتسم لها "بروس" ابتسامة كبيرة؛ لقد أجابت عن سؤاله الحقيقي: ماذا يحدث للولد الذي لا يرسم بشكل جيد؟
ثم لاحظ "بروس" سيارة إطفاء الحريق اللعبة مكسورة فالتقطها وسأل بنبرة واثقة: "من كسر سيارة إطفاء الحريق هذه؟"؛ أسرعت والدته مرة أخرى قائلة: "ما الفائدة إذا ما عرفت من الذي كسرها؟ أنت لا تعلم أحدًا هنا". ولكن فهمت المعلمة وقالت له: "الألعاب من أجل اللهو وأحيانًا تتعرض للكسر؛ فهذا يحدث". لقد تم الإجابة عن سؤاله مرة أخرى: ماذا يحدث للأولاد الذين يكسرون الألعاب؟

لوَّح "بروس" مودعًا أمه وبدأ يومه الأول في حضانة الأطفال مدركًا أنه لن يتم إطلاق الأحكام عليه وإلصاق الصفات به في هذا المكان.
أَتَعْلَمُ أننا لا نتخلص من حساسيتنا تجاه تلك الرسائل؟ منذ عدة سنوات، قضيت أنا وزوجي أسبوعين في منطقة بروفينس بجنوب فرنسا. كان الجميع رائعين
معنا ولطفاء وكرماء. ولكن في اليوم الأخير ذهبنا إلى إيطاليا، وعندما وصلنا إلى هناك وأردنا تناول الغداء وجدنا مَطْعَمًا عَائِلِيًّا صغيرًا، بدأت الدموع تنهمر من
عيني فلقد شعرت بالرعاية. قلت لزوجي "ديفيد": "أتعلم، في فرنسا عندما يعاملونك بلطف تشعر بأنك قد نجحت في اختبار، ولكن في إيطاليا ليس هناك أي
اختبار".
الآبـاء والمعلمـون الـذين يبعثـون برسـائل العقليـة الثابتـة إلـى أبنائـهم يشـبهون فرنسـا، أمـا الآبـاء والمدرسـون الـذين يبعثـون لأبنائـهم برسـائل عقليـة النمـو فيشـبهون
إيطاليا.
لنبدأ بالرسائل التي يبعث بها الآباء إلى أبنائهم، وهي الرسائل نفسها التي قد يبعث بها المعلمون إلى طلابهم، أو يبعث بها المدربون إلى المتدربين.

الآباء (والمعلمون): رسائل عن النجاح والفشل

رسائل عن النجاح

اسْتَمِعْ إلى الرسائل في الأمثلة التالية:
"لقد تعلمت هذا سريعًا! أنت ذكي جدًّا!".
"انظري إلى هذا الرسم، أيكون مثل بيكاسو في المستقبل أم ماذا يا مارثا؟".
"أنت بارع، لقد حصلت على درجة ممتاز بدون مذاكرة!".
إذا كنت مثل أغلب الآباء، فستنظر إلى تلك العبارات كرسائل دعم وتعزيز الثقة بالنفس. لكن أنصت جيدًا ولاحظ، إذا كان بمقدورك أن تسمع رسالة أخرى؛
فهذا ما يسمعه الأبناء:
"إذا لم أتعلم شيئًا ما بسرعة، فأنا لست ذكيًّا".
"يجب ألّا أحاول رسم أي شيء صعب وإلا فلن ينظروا إليَّ كأنني " بيكاسو"".
"من الأفضل أن أقلع عن المذاكرة وإلا فلن يعتقدوا أنني ذكي".
قـد تتسـاءل كـيف يمكننـي معرفـة ذلـك، أتـذكر الفصـل الثـالث عنـدما كنـت أتحـدث عـن الثنـاء الـذي يقـدمه الآبـاء لأبنائـهم أمـلًا فـي تشـجيعهم علـى الثقـة والإنجـاز؟
فيقولون لهم عبارات مثل: "أنت ذكي للغاية" أو "أنت موهوب للغاية" أو "أنت لاعب رياضي بالفطرة"، وأتساءل أنا: أليس الأبناء ذوو العقلية الثابتة، سريعو
التأثر، هم المهووسين بتلك العبارات؟ أليس تكرار الثناء على الذكاء أو الموهبة يجعل الأبناء - جميع الأبناء - أكثر هوسًا بتلك العبارات؟
لهذا السبب خططنا لدراسة هذا الأمر. بعد إجراء سبع تجارب على مئات الأطفال، وصلنا إلى أوضح نتائج رأيتها: الثناء على ذكاء الأطفال يؤذي دافعيتهم ويضر
بأدائهم.
كيف ذلك؟ ألا يحب الأطفال أن يُثنى عليهم؟
بلى، يحب الأطفال الثناء، وخاصة الثناء على ذكائهم وموهبتهم؛ فهو يمنحهم دعمًا وبريقًا خاصًّا ولكنه للحظة فقط. فور أن يواجهوا مشكلة، تتلاشى ثقتهم
وتقل دافعيتهم كثيرًا؛ فإذا كان النجاح يعني أنهم أذكياء، فالفشل يعني أنهم أغبياء. هكذا تفكر العقلية الثابتة.
هذا ما قالته أم رأت آثار الثناء على الذكاء الذي كان يتم إلقاؤه على ابنها بحسن نية:
أريد أن أنقل لكِ خبرتي بالحياة الواقعية. أنا أم طالب ذكي للغاية بالصف الخامس. يحصل دائمًا على نسبة 99% في الاختبارات القياسية المدرسية في الرياضيات
واللغة والعلوم، ولكنه يعاني مشكلات حقيقية بثقته بذاته. زوجي، وهو أيضًا شخص ذكي، شعر أن والديه لم يُقدِّرا الذكاء، فقام بتعويض ذلك مع ابننا من
خلال محاولة الثناء عليه لأنه "ذكي". خلال الأعوام الماضية كنت أشك أن هذا الأمر يسبب مشكلة؛ لأن ابني، بينما يتفوق بسهولة في المدرسة، يمتنع عن القيام
بأعمال أو مشروعات أكثر صعوبة (كما تظهر الدراسات التي قمتِ بإجرائها) لأنه إن فعل هذا، فقد يظن أنه ليس ذكيًّا. فهو ينظر إلى قدراته بشكل مبالغ فيه
ويـدعي أنَّه يسـتطيع القيـام بـأداء أفضـل ممـا يسـتطيع الآخـرون (فـي كـل مـن الأنشـطة الـذهنية والجسـدية) ولكنـه لـن يحـاول القيـام بـهذه الأنشـطة؛ لأنـه بـالطبع إن أخفق فسينهار.

وهذا ما قاله أحد طلابي بجامعة كولومبيا عن ماضيه:
أتذكر أنني كنت كثيرًا ما أتلقى الثناء على ذكائي أكثر مما كنت أتلقى ثناءً على مجهودي، وتدريجيًّا أصبحت أكره التحديات الصعبة. الأمر المثير للدهشة، أن هذا
الكـــره تجـــاوز التحـــديات الأكاديمي ـــة والرياض ــية إل ـى التح ـديات العاطفي ـة. ك ـان ه ـذا ه ـو
الع ـائق الأكب ـر ف ـي مس ـار تع ـلُّمي؛ فق ـد كن ـت أمي ـل إل ـى رؤي ـة الأداء ك ـانعكاس
للشخصية، وإنْ لم أستطع إنجاز أمر ما في الحال، فإنني أتجنب القيام بهذه المهمة أو أتناولها باستهانة.
أعلم أنه من الصعب للغاية مقاومة هذا النوع من الثناء؛ فنحن نريد أن يعرف من نحبهم أننا نقدِّرهم ونقدِّر
نجاحاتهم. ولقد وَقَعْتُ أنا شخصيًّا في هذا الفخ.
ذات يوم عدت إلى المنزل لأجد زوجي قد قام بحل مشكلة شديدة الصعوبة كنا متحيرين بأمرها لفترة من
الوقت. قبل أن أستطيع كَبْحَ جماح نفسي، اندفعت قائلة
بلا تفكير: "أنت بارع!"، لا داعي لأن أقول إنني فزعت مما فعلته فارتسمت على وجهي نظرة ذعر، فأسرع
زوجي لتهدئتي: "أعلم أنكِ تقصدين ذلك بطريقة "عقلية
النم ـو"، تقص ـدين أن مج ـهودي ب ـارع لأنن ـي بحث ـت ع ـن إس ـتراتيجيات لح ـل ه ـذه المش ـكلة،
وواص ـلت القي ـام ب ـهذا وقم ـت بتجرب ـة ك ـل الحل ـول، وف ـي الن ـهاية نجح ـت ف ـي
حلها".
أجبت بابتسامة لطيفة: "نعم، هذا بالضبط ما كنت أعنيه".
يظن الآباء أنهم يستطيعون منح الثقة الدائمة لأبنائهم - كأنها هدية - من خلال الثناء على ذكائهم وموهبتهم.
هذا الأمر لا ينجح، بل يكون له آثار عكسية؛ فهذا
يجع ـل الأبن ـاء ي ـشُكُّون ف ـي أنفس ـهم ف ـور مواج ـهة أي ش ـيء ص ـعب أو عن ـدما يس ـير أي
أم ـر عل ـى نح ـو س ـيئ. إذا ك ـان الآب ـاء يري ـدون تق ـديم ه ـدية لأبنائ ـهم، فأفض ـل م ـا
يمكنهم فعله هو أن يعلموا أبناءهم حب التحديات، وأن تثير الأخطاء اهتمامهم، والاستمتاع ببذل الجهد
ومواصلة التعلم. بهذه الطريقة لا يكون الأبناء عبيدًا
للثناء. سيكون أمامهم طريق طويل لبناء ثقتهم بأنفسهم وإصلاحها.

رسائل عن الأسلوب والنمو

إذن فما البديل عن الثناء على الموهبة أو الذكاء؟ الجملة التي قالها "ديفيد" ليطمئنني تعطينا لمحة عن
هذا البديل، ويخبرنا أحد طلابي بالمزيد:
عدت هذا الأسبوع إلى المنزل لأجد أختي ذات الاثني عشر عامًا في سعادة غامرة بسبب المدرسة.
سألتها عما يثير حماستها فقالت: "حصلت على 102 من الدرجات
في اختبار الدراسات الاجتماعية!"، سمعتها تكرر هذه العبارة حوالي خمس مرات خلال عطلة نهاية
الأسبوع. وهنا قررت أن أطبق ما تعلمناه في الدراسة على هذا
الموقف الواقعي. بدلًا من أن أثني على ذكائها أو الدرجة التي حصلت عليها، طرحت عليها أسئلة جعلتها
تشير إلى الجهد الذي بذلته في المذاكرة ومدى التحسن
الذي حققته أكثر من العام السابق. السنة الماضية، كانت درجاتها تقل أكثر وأكثر خلال العام، فوجدت أنه
يجب عليَّ أن أتدخل في هذا الأمر، وأرشدها إلى الاتجاه
الصحيح في بداية العام الحالي.
هل يعني هذا أننا لا يجب أن نثني على أبنائنا بحماس عندما يقومون بأمر رائع؟ هل يجب أن نكبح شعورنا
بالإعجاب بنجاحاتهم؟ لا، إطلاقًا، بل يعني أننا يجب
أن نبتعد عن نوع معين من الثناء فقط، وهو الثناء الذي يحكم على ذكائهم أو موهبتهم، أو الذكاء الذي يشير
إلى أننا فخورون بهم بسبب ذكائهم أو موهبتهم لا
الجهد الذي بذلوه.
يمكننا الثناء عليهم قدر ما نريد بالأسلوب الذي يستهدف النمو؛ أي الثناء على ما حققوه من خلال الممارسة
والمذاكرة والمثابرة والإستراتيجيات الجيدة. ويمكننا أن
نسألهم عن العمل الذي يقومون به بطريقة تحترم وتُقدِّر جهودهم واختياراتهم، وذلك من خلال عبارات مثل:
"لق ـد ذاك ـرت جي ـدًا م ـن أج ـل الاختب ـار، وه ـذا م ـا يوض ـحه التق ـدم ال ـذي حققت ـه. ق ـرأت
الم ـادة ع ـدة م ـرات وقم ـت ب ـإيجازها واختب ـرت نفس ـك في ـها. لق ـد نج ـح ه ـذا الج ـهد
حقًّا!".
"أح ـب طريقت ـك ف ـي تجرب ـة ك ـل أن ـواع الإس ـتراتيجيات لح ـل تل ـك المس ـألة الرياض ـية حت ـى
وص ـلت إل ـى حل ـها ف ـي الن ـهاية، لق ـد فك ـرت ف ـي الكث ـير م ـن الط ـرق المختلف ـة لحل ـها
ووجدت الطريقة التي تمكنت بها من حل المسألة!".
"يعجبن ـي أن ـك خض ـت ه ـذا المش ـروع الص ـعب ف ـي م ـادة العل ـوم. س ـيتطلب ه ـذا كث ـيرًا م ـن
العم ـل ف ـي البح ـث وتص ـميم الأدوات وش ـراء الأجزاء وبنائ ـها. ي ـا إل ـهي! أن ـت ف ـي
سبيلك لتتعلم الكثير من الأمور العظيمة".
"أعلم أن الدراسة لطالما كانت سهلة بالنسبة لك واعتدت أنت على الشعور بأنك أذكى طالب في

المدرسة. ولكن الحقيقة أنك لم تكن تستخدم ذكاءك لأقصى حد. أنا
سعيد حقًّا لأنك تعمل حاليًّا على زيادة إمكاناتك وتعمل على تعلُّم أمور صعبة".
"ذلك الواجب المنزلي كان طويلًا للغاية ومتشابكًا. تعجبني للغاية طريقة تركيزك عليه والانتهاء منه".
"هذه الصورة التي رسمتها مليئة بالكثير من الألوان الجميلة. أخبرني عن هذه الألوان".
"لقد بذلت الكثير من الجهد في هذا المقال، إنها تجعلني أفهم كتابات شكسبير من منظور جديد".
"المشاعر التي بذلتها في هذه المقطوعة الموسيقية على البيانو أعطتني شعورًا حقيقيًّا بالبهجة. ما
شعورك وأنت تعزفها؟".
وماذا عن الطالب الذي عمِل بجد ولم يُبْلِ جيدًا؟ إليكم بعض العبارات:
"يعجبني الجهد الذي بذلته، ولكن دعنا نَقُمْ معًا بالمزيد من العمل لنعرف ما الذي لا تفهمه".
"لدى كل واحد منا منحنى تعلم مختلف. ربما يتطلب هذا منك مزيدًا من الوقت لتفهم هذه المادة وتعتاد
عليها، وإذا واصلت بذل هذا الجهد ستنجح في ذلك".
"يتعلم كلٌّ منا بطريقة مختلفة؛ فدعنا نَسْعَ لإيجاد الطريقة المناسبة لك".
(ربما يكون هذا مهمًّا خاصةً للأطفال الذين يعانون صعوبات التعلم، فبالنسبة لهم غالبًا الذي ينجح معهم
ليس بذل الجهد لأقصى حد بل إيجاد طريقة التعلم
المناسبة).
سعدت للغاية عندما عرفت مؤخرًا أن "هايم جينوت"، خلال عمله مع الأطفال طوال حياته، توصل إلى
النتيجة نفسها: "الثناء يجب أن يتناول جهود الطفل
وإنجازاته لا سماته الشخصية".
أحيانًا يكون الناس حريصين على استخدام الثناء الذي يهدف إلى النمو مع أبنائهم ولكنهم يفسدونه فيما
بعد من خلال الطريقة التي يتحدثون بها عن الآخرين.
سمعت ذات مرة والدين يقولان أمام أبنائهما عبارات مثل: "إنه فاشل بالفطرة"، "إنها عبقرية بالفطرة"، "إنها
حمقاء". عندما يسمع الأبناء تلك الأحكام الثابتة
التي يطلقها والداهم على الآخرين، ينقل هذا لهم العقلية الثابتة، ويتساءل الابن إذا ما كان هو التالي في
إطلاق الأحكام.
هذا التحذير ينطبق على المعلمين أيضًا. خلال دراسة ما، قمنا بتعليم الطلاب درس رياضيات مضافًا إليه
بعض القصص من تاريخ الرياضيات عن علماء رياضيين
عظماء. تحدثنا مع نصف الطلاب عن علماء الرياضيات كأنهم عباقرة يمكنهم التوصل بسهولة لاكتشافاتهم
الرياضية؛ فدفعهم هذا الأمر إلى التفكير بالعقلية
الثابتة؛ لقد بعث لهم هذا الأمر برسالة مفادها: هناك بعض الناس وُلِدُوا أذكياء بالفطرة في الرياضيات وكل
شيء سهل بالنسبة لهم، وأنتم مختلفون عنهم . أما
النصـف الآخـر مـن الطـلاب، فقـد تحـدثنا معـهم عـن علمـاء الرياضـيات وأنـهم أشـخاص
أصـبحوا شـغوفين بالرياضـيات وانتـهى بـهم الأمـر إلـى التوصـل لاكتشـافات
عظيمة. هذا الأمر دفع الطلاب إلى التفكير بعقلية النمو، وبعث لهم برسالة مفادها: المهارات والإنجازات
تتحقق بالمثابرة والجهد . من المذهل أن الطلاب تلقوا هذه
الرسائل من ملاحظاتنا البسيطة.
هناك أمر آخر أود أن أشير إليه عن الثناء، عندما نقول للأبناء: "يا إلهي! لقد فعلت هذا سريعًا!" أو "انظر، إنك
لم ترتكب أي خطأ!"، فما الرسالة التي نود نقلها
إليهم من هذا؟ نحن نخبرهم أننا نشجع السرعة والكمال. والسرعة والكمال هما أعداء التعلم الصعب مما
يجعل الأبناء يفكرون: " إذا كنت تظن أني ذكيٌّ عندما
أكون سريعًا ومتقنًا، فمن الأفضل لي ألا أخوض أي أمر صعب". إذن فما الذي يجب علينا أن نقوله عندما
ينتهي أبناؤنا من مهمة ما - مثل مسائل الرياضيات -
سـريعًا وبشـكل متكـامل؟ هـل علينـا الامتنـاع عـن الثنـاء عليـهم؟ نعـم، فعنـدما يحـدث هـذا
أقـول: "يـا إلـهي! أعتقـد أن هـذا كـان سـهلًا للغايـة، أعتـذر لأننـي أضـعت
وقتك، دعنا نَقُمْ بشيء تتعلم منه حقًّا".

طمأنة الأبناء

كـيف تجعـل طفـلًا يشـعر بالطمأنينـة قبـل اختبـار أو أداء مـا؟ المبـدأ نفسـه يسـري علـى
هـذا الأمـر؛ فطمأنـة الأبنـاء علـى ذكائـهم أو موهبتـهم يـأتي بنتـائج عكسـية، بـل
سيكونون أكثر خشية من أن يُظهروا عيبًا.
كانت "كريستينا" طالبة بالمدرسة الثانوية باهرة حقًّا، والتي أجابت في الاختبارات بشكل سيئ للغاية،
الأمر الذي كان يشعرها بالخزي. لطالما ذاكرت ولطالما كانت
علـى اطـلاع بـالمادة الدراسـية، ولكـن فـي كـل مـرة يحـين وقـت الاختبـار، تشـعر بـالتوتر
للغايـة لـدرجة أن عقلـها يصـبح خـاويًا مـن كـل مـا ذاكرتـه. كـانت درجاتـها متـدنية
وخذلت معلميها ووالديها، وساء الأمر أكثر عندما خاضت اختبارات التأهل للجامعة، تلك الاختبارات التي

تحترمها مدرستها للغاية.
في كل ليلة تسبق ليلة اختبارًا، كان والداها يريانها مضطربة فيحاولان إكسابها الثقة: "اسمعي، أنتِ تعلمين أنكِ ذكيَّة و نحن نعلم أنكِ ذكيَّة. أنتِ متأكدة من ذلك
فتوقفي عن القلق".
كانا يدعمانها بأقصى ما يستطيعان بالطريقة التي يعرفانها، لكنهما كانا يزيدان من الخطر. ما الذي كان عليهما أن يقولاه؟
"لابد أنه أمر مفزع أن تشعري أن الجميع يقيِّمك وأنتِ لا تستطيعين إظهار ما تعرفينه. نريدك أن تعلمي أننا لا نقيِّمك، نحن نهتم بأمر تعلُّمك، ونحن نعلم أنك
كنتِ تتعلمين ما عليكِ تعلمه. نحن فخوران أنكِ التزمتِ بهذا وواصلتِ التعلم".

رسائل عن الفشل

الثناء على النجاح يجب أن يكون أقل مشكلاتنا، أليس كذلك؟ يبدو الفشل مسألة أكثر دقة. ربما يشعر الأطفال - بالفعل - بالإحباط أو الضعف. لِنَطَّلِعْ هذه المرة
على الرسائل التي يمكن أن ينقلها الآباء في أوقات الفشل.
كانت "إليزابيث" ذات الأعوام التسعة في طريقها لأول مرة إلى لعبة الجمباز. كانت نحيفة ومرنة ونشيطة، الأمر الذي جعلها مناسبة تمامًا للعبة الجمباز كما أنها
أحبتـها. بـالطبع كـانت تشـعر بقليـل مـن التوتـر بشـأن التنـافس ولكنـها كـانت جيـدة فـي الجمبـاز وشـعرت بالثقـة لأنـها تبلـي بـلاء حسـنًا. بـل كـانت تفكـر بأفضـل مكـان
بغرفتها لتعلق عليه الوسام الذي سوف تحصل عليه.
في المناسبة الأولى، الحركات الأرضية، لعبت "إليزابيث" أولًا، ورغم أنها أبلت بلاءً حسنًا فإن تسجيل النقاط قد تغير بعد أن لعب عدد قليل من البنات فخسرت
"إليزابيث". أبلت "إليزابيث" بلاءً حسنًا أيضًا في مناسبات أخرى ولكن ليس للدرجة التي تؤهلها للفوز. وفي نهاية الأمسية لم تحصل على أي وسام، فتحطمت.
ماذا كنت ستفعل إذا كنت أحد والدي "إليزابيث"؟
1 - 1. تقول لها: إنك كنت تظن أنها الأفضل.
2 - 2. تقول لها: إن الوسام قد انتُزِع منها وأنها هي الأحق به.
3 - 3. تطمئنها بأن لعبة الجمباز ليست بهذا القدر من الأهمية.
4 - 4. تقول لها: إن لديها قدرة جيدة وأنها ستفوز المرة القادمة بالتأكيد.
5 - 5. تخبرها بأنها لا تستحق الفوز.
هناك اعتقاد سائد في مجتمعنا عن كيفية رفع ثقة أبنائنا بأنفسهم، وجزء من هذا الاعتقاد هو: قم بحماية أبنائك من الفشل! رغم أن هذا قد يفيد في حل المشكلة
العاجلة الخاصة بشعور الأبناء بالإحباط، فَإِنَّه قد يكون مُضرًّا على المدى الطويل. لماذا؟
لِنَسْتَعْرِضْ ردود الفعل الخمسة المحتملة من وجهة نظر العقلية - ونستمع إلى الرسائل.
الأول (أنـت تظـن أنـها كـانت الأفضـل) عبـارة غـير أمينـة إطـلاقًا؛ فـهي لـم تكـن الأفضـل وأنـت تعلـم هـذا وهـي تعلمـه أيـضًا. تلـك العبـارة لا تقـدم لـها حـلًّا للتعـافي مـن
الإخفاق أو لتحسين أدائها.
الثاني (أن الوسام قد انتُزِع منها) يلقي باللوم على الآخرين، بينما الحقيقة أن المشكلة في أدائها هي وليس الحكام. فهل تقصد أن تربيها على لَوْمِ الآخرين لتغطية
قصورها؟
الثالث (طمأنتها بأن الجمباز لا يهم حقًّا) يعلمها أن تنتقص من قيمة الأمور التي لا تبلي فيها بلاءً حسنًا على الفور. هل هذا ما تريدها أن تتعلمه؟
الرابع (أن لديها القدرة) ربما تكون الرسالة الأكثر خطورة. هل القدرة هي ما يمكِّنك من تحقيق ما تريده؟ إذا كانت "إليزابيث" لم تفز بهذا اللقاء، فكيف ستفوز
المرة القادمة؟
الخيار الأخير (أن تخبرها أنها لا تستحق الفوز) تبدو عبارة قاسية في تلك الظروف. وبالطبع لن تقولها بهذا الشكل المباشر. ولكن هذا يشبه كثيرًا ما قاله والدها ذو
عقلية النمو.
هذا ما قاله والدها بالضبط: "أعلم ما تشعرين به يا إليزابيث. إنه أمر محبِط أن تنهار أمنياتك وأن تقومي بأداء جيد ولا تفوزين. ولكن أتعلمين، أنتِ ما زلتِ لا
تسـتحقين الفـوز بعـد؛ فـهناك الكثـير مـن الفتيـات اللاتـي يلعبـن الجمبـاز منـذ مـدة أطـول ممـا لَعِبْتِ وبَذَلْنَ جـهدًا أكثـر ممـا بـذلتِهِ. إذا كـان هـذا الأمـر تريـدينه حـقًّا،
فستعملين حقًّا على إتقانه".
وأبلغها أيضًا أنها إذا كانت تريد لعب الجمباز من أجل المتعة فقط فلا بأس بذلك. أما إذا كانت تريد أن تتفوق في المنافسات فعليها بذل المزيد من الجهد.

أخـذت "إلـيزابيث" هـذا الأمـر علـى محمـل الجـد؛ فأمضـت الكثـير مـن الـوقت فـي تكـرار حركاتـها
وإتقانـها، وخاصـة الحركـات التـي كـانت تؤديـها بشـكل سـيئ. فـي اللقـاء
التــالي، كــان هنــاك ثمـانون فتـاة مـن جمـيع أنحـاء المقاطعـة، وفـازت "إلـيزابيث" بخمسـة
أوسـمة فـي المسـابقات الفرديـة وكـانت بطلـة المنافسـة كلـها وأخـذت معـها إلـى
المنزل كأسًا ضخمةً. والآن أصبحت جدران غرفتها مغطاة عن آخرها بالجوائز حتى إنك قد ترى الحائط
بصعوبة.
في الحقيقة، لم يخبرها والداها بالحقيقة فحسب؛ بل علماها أيضًا كيف تتعلم من إخفاقاتها، وتبذل كل
جهدها لتحقيق النجاح في المستقبل، لقد تعاطف بشدة
مع إحباطها، لكنه لم يقدم لها تشجيعًا مزيفًا لن يقود إلى شيء سوى المزيد من الإحباط في المستقبل,
لقد قابلت الكثير من المدربين وسألوني: "ماذا حدث للاعبي الرياضة الذين يمكن تدريبهم؟ أين ذهبوا؟".
يشكو الكثير من المدربين أنهم عندما يمنحون لاعبيهم
تعليقــات تصــحيحية، يتــذمر اللاعبــون أن ثقتــهم بأنفســهم اهــتزت. وأحيـانًا يتصـل
الرياضـيون بمنازلـهم ويشـتكون إلـى آبائـهم. يبـدو أنـهم يريـدون مـدربين يتحـدثون
إليهم عن مدى موهبتهم لا أكثر من هذا.
يقول المدربون: في الماضي، بعد مباراة في دوري الصغار أو مباراة كرة قدم للأطفال، اعتاد الآباء أن
يراجعوا ويحللوا المباراة خلال عودتهم مع أبنائهم الرياضيين إلى
المنزل وإسدائهم بعض النصائح المفيدة حول (أسلوب اللعب). أما الآن فإن الآباء في طريقهم إلى المنزل،
يلومون المدربين والحكام على الأداء الضعيف للطفل أو على
خسارة الفريق؛ فإنهم لا يريدون أن يؤذوا ثقة الطفل بنفسه إذا ما ألقوا عليه اللوم.
ولكن كما هي الحال في المثال عن "إليزابيث" الذي ذكرناه؛ فالأطفال بحاجة إلى تعليقات أمينة وبناءة. إذا
تمت "حماية" الأطفال من تلك التعليقات، فلن يتعلموا
جيدًا وسيرون أن النصيحة والتدريب والتعليقات أمور سلبية وهدامة. الامتناع عن النقد البنَّاء لا يساعد
الطفل على اكتساب الثقة؛ بل يضر بمستقبله.

النقد البنَّاء: المزيد حول رسائل الفشل

دائمًا ما نسمع مصطلح النقد البنَّاء . ولكن ألا يشعر الجميع أن النقد الذي نقدمه لأبنائنا نقد بناء؟ لماذا
نقدمه ما لم نعتقد أنه ليس مفيدًا؟ الحقيقة أن الكثير
من النقد ليس مفيدًا على الإطلاق؛ فهو مليء بالأحكام على الطفل. كلمة " بنَّاء" تعني مساعدة الطفل
على إصلاح شيء ما، أو بناء منتج أفضل أو القيام بعمل
أفضل.
اندفع "بيلي" في حل واجبه المنزلي متخطيًا عدة أسئلة ومجيبًا عن البعض الآخر باختصار وإهمال؛
فاستشاط أبوه غضبًا: "هل هذا واجبك المنزلي؟ ألا يمكنك أن
تقوم به بشكل صحيح أبدًا؟ إما أنك أحمق أو مستهتر. فأيهما أنت؟". هذا التعليق يتعمد التشكيك في ذكاء
الابن وشخصيته في الوقت نفسه ويشير إلى أن القصور
دائم.
كيف كان يمكن للأب أن يعبر عن غضبه وإحباطه بدون أن يشوه صفات ابنه؟ ها هي ذي بعض الطرق:
"إنني أشعر بالحزن للغاية عندما لا تقوم بعمل تام يا بني. متى تعتقد أن بإمكانك استكمال هذا؟".
"هل هناك شيء لم تفهمه في الواجب يا بني؟ هل تريد مني أن أساعدك في حلِّه؟".
"إنني أشعر بالحزن يا بني عندما أراك تفوِّت فرصة التعلم. هل تستطيع التفكير في طريقة قد تساعدك
في تعلم المزيد؟".
"يبدو أنه واجب مملٌّ للغاية يا بني. إنني أتعاطف معك. هل تستطيع التفكير في طريقة تجعل هذا أكثر إثارةً
للاهتمام؟" أو "لنحاول التفكير في طريقة تقلل من
الجهد المبذول وتسفر عن القيام بعمل جيد في الوقت ذاته. هل لديك أية أفكار؟".
"أتذكر يا بني عندما أخبرتك أن الأشياء الشاقة تساعدنا على أن نتعلم التركيز؟ هذا الواجب تَحَدٍّ حقيقي،
فهو يستلزم منك بذل كل مهارات التركيز لديك. لِنَرَ إذا
ما كنت تستطيع التركيز خلال هذا الواجب كله".
أحيانًا يطلق الأطفال الأحكام على أنفسهم. يخبرنا "جينوت" عن "فيليب" ذي الأربعة عشر عامًا الذي كان
يعمل على مشروع مع أبيه، فنثر المسامير في كل أنحاء
الأرضية بطريقة غير متعمدة؛ فنظر "فيليب" إلى أبيه نظرة شعور بالذنب وقال:
" فيليب": يا إلهي! إنني أخرق.
الأب: ليس هذا ما نقوله عندما تتناثر المسامير.
" فيليب": فماذا نقول؟
الأب : نقول: "تناثرت المسامير، سأجمعها".
" فيليب": هذا كل ما في الأمر؟

الأب: هذا كل ما في الأمر.
" فيليب": شكرًا يا أبي.

الأطفال يتعلمون الرسائل

يخبرنا الأبناء ذوو العقلية الثابتة أنهم يتلقون رسائل من آبائهم تنطوي على إطلاق الأحكام. يقولون إنهم يشعرون بأن صفاتهم معرضة للتقييم طوال الوقت.
سألنا كلًّا منهم: "افترض أن والديك عرضا عليك أن يساعداك على حل أعمالك المدرسية، فلماذا قد يفعلان هذا؟".
أجابوا: "السبب الحقيقي وراء ذلك أنهم يريدون أن يعرفوا مدى ذكائي في حل الأعمال المدرسية".
سألنا: "افترض أن والديك سعيدان لأنك حصلت على درجات جيدة، فما سبب هذا؟".
أجابوا: " إنهما سعيدان لأنني ولد ذكي".
سألنا: "افترض أن والديك تناقشا معك حول أدائك بعد أن قمت بأداء سيئ في أمر ما في المدرسة، فلماذا قد يفعلان ذلك؟".
أجابوا: "قد يرجع ذلك إلى أنهما شعرا بالجزع لأنني لم أكن أحد الطلاب النبهاء" و"إنهم يعتقدون أن حصولي على درجات سيئة يعني أنني لست ذكيًّا".
وهكذا، في كل مرة يحدث شيء ما يسمع هؤلاء الأبناء رسالة تنطوي على إطلاق حكم عليهم.
ربما يظن كل الأبناء أن آباءهم يطلقون الأحكام عليهم. أليس هذا ما يفعله الآباء، التذمر وإطلاق الأحكام؟ ليس هكذا يفكر الطلاب ذوو عقلية النمو، فهم يظنون أن آباءهم يحاولون تشجيعهم فقط على التعلم والعادات الجيدة للمذاكرة. هذا ما قالوه عن دوافع آبائهم:
س: افترض أن والديك عرضا عليك مساعدتك في أعمالك المدرسية، فلماذا قد يفعلان هذا؟
ج: إنهما يريدان أن يضمنا أن أتعلم أقصى ما يمكنني من خلال أعمالي المدرسية.
س: افترض أن والديك سعيدان لأنك حصلت على درجة جيدة.
ج: إنهما سعيدان لأن حصولي على درجة جيدة يعني أنني بذلت مجهودًا حقيقيًّا.
س: افترض أن والديك تناقشا معك حول أدائك بعد أن قمت بأداء سيئ في أمر ما في المدرسة.
ج: إنهما يريدان أن يُعلماني طرقًا للمذاكرة بشكل أفضل في المستقبل.
حتى عندما يتعلق هذا بتصرفاتهم أو بعلاقاتهم ببعضهم، يشعر الأبناء ذوو العقلية الثابتة بأنهم يتم الحكم عليهم، أما الأبناء ذوو عقلية النمو فيشعرون بأنه يتم تقديم يد المساعدة لهم.
س: تخيل أن والديك تضايقا عندما لم تفعل ما أرادا منك فعله، فلماذا تضايقا؟
ابن ذو عقلية ثابتة: لأنهما خشيا أن أكون ولدًا سيئًا.
ابن ذو عقلية نمو: لأنهما أرادا أن يساعداني على تعلم طرق فعل هذا الأمر بشكل جيد في المرة التالية.
كل الأبناء يسيئون التصرف، وتوضح الأبحاث أن الأبناء الصغار الطيبين يسيئون التصرف كل ثلاث ثوانٍ، فهل هذا يصبح مناسَبة لإطلاق الأحكام على شخصياتهم أو مناسَبة لتعليمهم؟
س: تخيل أن والديك كانا غير سعيدين لأنك لا تشارك الأولاد الآخرين، فما سبب شعورهما هذا؟
طفل ذو عقلية ثابتة: لأنهما يظنان أن هذا يوضح لهما نوعية شخصيتي.
طفل ذو عقلية نمو : لأنهما أرادا أن يساعداني على تعلم مهارات أفضل تتعلق بالتعامل مع الأطفال الآخرين.
يتعلم الأطفال هذه الدروس مبكرًا؛ فعندما يبدأون تعلم المشي يتلقون هذه الرسائل من آبائهم ويتعلمون أن أخطاءهم تستلزم إطلاق الأحكام والمعاقبة، أو يتعلمون أن أخطاءهم مناسَبة جيدة لتلقي الاقتراحات والتعلم.
ها هو ذا ولد في روضة الأطفال لن ننساه أبدًا، ستسمعه يؤدي رسائل مختلفة تلقاها من أبويه. هذا هو الموقف: كتب بعض الأرقام في المدرسة وكانت تحتوي على خطأ ما، يخبرنا الولد كيف يكون رد فعل أبويه على هذا.
الأم: مرحبًا. ما الذي يحزنك؟
الولد: أعطيت معلمتي بعض الأرقام وأغفلت الرقم 8، وها أنا ذا أشعر بالحزن.
الأم: حسنًا، هناك شيء واحد يمكنه أن يجعلك سعيدًا.
الولد: ما هو؟
الأم: إذا أخبرت معلمتك حقًّا أنك بذلت كل ما في وسعك فلن تغضب عليك. [واستدارت نحو الأب] نحن لسنا غاضبين.
الأب: نحن غاضبان. من الأفضل لك يا بني أن تذهب إلى غرفتك على الفور.
أود لو كان بإمكاني أن أخبرك أنه استمع إلى رسالة والدته الموجهة للنمو، ولكن في دراستنا التي أجريناها يبدو أن الولد انتبه إلى رسالة أبيه التي تنطوي على إطلاق

حكم عليه. وعلى الأقل فقد تلقى رسالة والدته المفعمة بالأمل عن الجهد الذي يمكنه بذله في المستقبل.
يبدأ الآباء في ترجمة تصرفات أبنائهم وإصدار ردود فعل عليها منذ اللحظة الأولى. مثلًا تحاول أم جديدة أن ترضع وليدها، فيبكي المولود ولا يرضع، أو يرضع بضع
رشفات ثم يتوقف ويبدأ في الصراخ؛ فهل المولود عنيد؟ هل المولود يعاني عجزًا؟ بغض النظر عن كل شيء، أليست الرضاعة استجابة فطرية؟ ألا يفترض أن يكون
المواليد مخلوقين بحاجة فطرية إلى الرضاعة؟ ما مشكلة ابني؟
قالت لي أم جديدة في هذا الموقف: "في البداية أصبت بالتوتر للغاية، ثم تذكرت ما أشرتِ إليه في كتاباتك؛ فظللت أقول لرضيعتي: "كلانا يتعلم كيفية القيام بهذا،
أعلــم أنـكِ جائعـة، أعلـم أنـه أمـر يـدعو للتوتـر، لكننـا نتعلـم". طريقـة التفكـير تلـك سـاعدتني علـى البقـاء هادئـة وإرشـادها حتـى نجـح الأمـر، كمـا سـاعدتني علـى فـهم
رضيعتي بشكل أفضل؛ لذلك عرفت كيف أُعلِّمها أمورًا أخرى أيضًا".
لا تطلق الأحكام، وعلِّم؛ فإنها عملية تعلُّم.

الأطفال ينقلون الرسائل

طريقــة أخــرى نعـرف بـها أن الأطفـال تعلمـوا هـذه الرسـائل وذلـك مـن خـلال رؤيتـهم كـيف ينقلونـها. حتـى الأطفـال الصـغار مسـتعدون لنقـل الحكمـة التـي تعلموهـا.
سألنا أطفالًا في الصف الثاني: "ما النصيحة التي تقدمها لطالب آخر في فصلك كان يعاني مشكلة في مادة الرياضيات؟" فما هي ذي النصيحة التي قدمها طفل ذو
عقلية نمو:
هل تستسلم كثيرًا؟ هل تفكر لدقيقة ثم تتوقف؟ إذا كنت تفعل هذا، فعليك أن تفكر لمدة طويلة، ربما لدقيقتين، وإذا لم تفهمها فعليك أن تقرأ المسألة الرياضية
مرة أخرى. وإذا لم تفهمها أيضًا، فعليك أن ترفع يدك وتسأل المعلم.
أليست نصيحة عظيمة؟ النصيحة التي قدمها الأطفال ذوو العقلية الثابتة لم تكن على هذا القدر من الفائدة. ولأن العقلية الثابتة لا تمتلك وصفة للنجاح؛ كانت
نصائحهم تميل إلى أن تكون مقتضبة ومباشرة. "أشعر بالأسف" كانت تلك هي النصيحة التي قدمها أحد الأطفال مقدمًا مواساته.
حتى الرُّضَّع يمكنهم نقل الرسائل التي تلقوها. أجرت "ماري ماين" و"كارول جورج" دراسة على الأطفال الذين تعرضوا للإساءة وأطلق عليهم آباؤهم الأحكام
بسبب بكائهم أو افتعالهم المشكلات. الآباء المتعسفون كثيرًا ما لا يفهمون أن بكاء أطفالهم إشارة إلى احتياجاتهم أو أن الأطفال الرضع لا يمكنهم التوقف عن
البكاء انصياعًا للأمر، بل إنهم يحكمون على الطفل بأنه متمرد أو عنيد أو سيئ؛ لأنه يبكي.
"ماري ماين" و"كارول جورج" شاهدتا الأطفال الذين تعرضوا للإساءة (الذين تراوحت أعمارهم ما بين سنة وثلاث سنوات) في بيئة روضة الأطفال، مراقبتين ردود
أفعالهم عندما يكون الأطفال الآخرون متضايقين ويبكون. كثيرًا ما يشعر الأطفال الذين تعرضوا للإساءة بالغضب تجاه الأطفال الذين يشعرون بالحزن، بل قد
يحاول بعضهم الاعتداء عليهم؛ لقد فهموا الرسالة التي مفادها أن الأطفال الذين يبكون يجب أن يتم إطلاق الأحكام عليهم ومعاقبتهم.
كثــيرًا مــا نظــن أن آثــار الإســاءة تنتقــل إلــى الآخــرين فقــط عنـدما يصـبح ضـحايا الإسـاءة آبـاء. ولكـن هـذه الدراسـة المـذهلة توضـح أن الأطفـال يتعلمـون الـدروس مبكـرًا
ويتصرفون وفقًا لها.
بالمناسبة، كيف كانت ردود أفعال الأطفال الذين لم يتعرضوا للإساءة تجاه زملائهم الذين يشعرون بالحزن؟ أظهروا التعاطف؛ كثير منهم توجه إلى الطفل الذي
يبكي ليعرفوا ما الأمر، وليعرفوا إذا ما كان هناك ما يمكن فعله لتقديم المساعدة.

أليس التهذيب نوعًا من التعليم؟

يظــن كثــير مــن الآبــاء أنــهم عنــدما يطلقــون الأحكــام علــى أبنائــهم ويعاقبونــهم، فإنــهم يعلمونــهم، مثـل عبـارة "سـأعلمك درسًا لـن تنسـاه أبـدًا". فمـا الـذي يعلمونـه
لأبنائهم؟ إنهم يعلمون أبناءهم أنهم إذا عارضوا قواعد الآباء وقيمهم، فسيتم إطلاق الأحكام عليهم ومعاقبتهم. إنهم لا يُعَلِّمُونَ أبناءهم كيفية التفكير في الأمور
بتمعن والوصول إلى قرارات أخلاقية ناضجة بمفردهم.
وربما لا يُعَلِّمونَ أبناءهم أن قنوات التواصل مفتوحة.
ذهبــت "أليســا" ذات الســتة عشــر عــامًا إلــى والــدتها وقــالت لــها إنــها وأصــدقاءها يريــدون تجربــة الــذهاب إلــى رحلــة فــي مكــان بعيـدٍ. بظـاهر الأمـر، ربمـا يبـدو هـذا أمـرًا

مخيفًا، لكن ما كانت تعنيه "أليسا" أنها وأصدقاءها سمعوا عن أماكن جميلة ولكنها بعيدة، ولا يريدون تجربتها في بيئة لا يشعرون فيها بالأمان أو أنهم يملكون
زمام الأمور، كما أنهم لا يريدون أن يقودوا سياراتهم إلى المنزل لمسافات طويلة. أرادوا أن يجربوها في محيط يخضع للإشراف وبإذن من آبائهم حيث يمكن لآبائهم
أن يأتوا بعد انتهاء الرحلة ويأخذونهم إلى المنزل.
لا يهم إذا ما وافق والدا "أليسا" أم لا، فقد تناقشا باستفاضة حول الأمور المتعلقة بهذا الأمر، بل أجروا نقاشًا مفيدًا بعيدًا عن الرفض الغاضب المتجهم القائم
على إطلاق الأحكام.
لا يعني هذا أن الآباء ذوي عقلية النمو يدللون أبناءهم ويطلقون لهم العنان، إطلاقًا. إنهم يحددون مبادئ عالية ولكنهم يعلمون أطفالهم كيف يصلون إليها.
إنهم يرفضون، ولكنه رفض عادل وقائم على تفكير واحترام. المرة التالية التي تجد فيها نفسك في موضع تهذيب أبنائك، اسأل نفسك: ما الرسالة التي أبعث بها
هنا: سأطلق أحكامً ا عليك وأعاقبك؟ أم سأساعدك على التفكير والتعلم؟

العقليتان يمكنهما أن يكونا مسألة حياة أو موت

بالطبع يريد الآباء أفضل الأمور لأبنائهم، لكنهم أحيانًا يضعون أبناءهم في الخطر. بصفتي مسئولة عن دراسات ما قبل التخرج في القسم الذي أعمل به بجامعة
كولومبيا، رأيت الكثير من الطلاب الواقعين في مأزق. ها هي ذي قصة فتاة رائعة لم تتمكن من النجاح في الأمر.
حضـرت "سـاندي" إلـى مكتبـي بجامعـة كولومبيـا قبـل أسـبوع مـن التخـرج وأرادت أن تغـير تخصـصها إلـى علـم النفـس. كـان طلـبًا غـير عقلانـي، ولكنـي شـعرت بأنـها
محبطة واستمعت إلى قصتها بعناية. وعندما اطلعت على سجل درجاتها وجدته مليئًا بعلامات الامتياز والرسوب، فماذا كان يجري؟
كان والدا "ساندي" يعدانها للالتحاق بجامعة هارفارد. ولأنهما كانا ذوي عقلية ثابتة؛ فكان الهدف الوحيد من تعليم "ساندي" أن تثبت قيمتها وجدارتها (وربما
جدارتهم أيضًا) وذلك من خلال الحصول على قبول التحاقها بجامعة هارفارد؛ فالتحاقها بتلك الجامعة يعني أنها ذكية حقًّا. بالنسبة لهم لم يكن الأمر يتعلق
بالتعلم ولم يكن يتعلق بالسعي وراء شغفها بالعلوم أو حتى بتقديم إسهامات عظيمة، بل كان يتعلق باسم الجامعة. ولكنها لم تستطع الالتحاق بها وسقطت
فريسة للاكتئاب منذ ذلك الحين. في بعض الأحيان تمكنت من العمل بفاعلية (وهذا ما يفسر حصولها على علامات الامتياز) ولكن في بعض الأحيان الأخرى لم
تتمكن من ذلك (وهذا ما يفسر حصولها على علامات الرسوب).
كنت أعلم أنني إن لم أساعدها فلن تتخرج، وإن لم تتخرج فلن تكون قادرة على مواجهة أبويها، وإن لم تستطع مواجهة أبويها فلا أعلم ما قد يحدث.
كان باستطاعتي قانونًا مساعدة "ساندي" على التخرج، ولكن لم يكن هذا هو الهدف حقًّا، فمن المحزن حقًّا أن تجعل طالبة نبيهة ورائعة مثل "ساندي" تتحطم
بفعل هذه التصنيفات.
أتمنى أن تعلِّم هذه القصص الآباء أن "يتمنوا الأفضل" لأبنائهم بالطريقة الصحيحة من خلال تشجيع اهتماماتهم ونموهم وتعلُّمهم.

تمني الأفضل بأسوأ طريقة

لننظـر بتمعـن فـي الرسـالة التـي تلقتـها "سـاندي" مـن والـديها: نحـن لا نأبـه لمـا تكونـين عليـه أو لمـا يثـير اهتمـامك أو لمـا يمكنـك أن تصـبحي عليـه. نحـن لا نأبـه للتعلـم.
سنحبك ونحترمك فقط إذا ما التحقتِ بجامعة هارفارد.
أحسَّ والدا "مارك" الشعور نفسه. كان "مارك" طالب رياضيات استثنائيًّا، وعندما أنهى الدراسة الإعدادية كان يتوق للالتحاق بمدرسة ستايفيسانت هاي سكول،
وهي مدرسة ثانوية خاصة في نيويورك تقدم مقررًا قويًّا في الرياضيات والعلوم. هناك يمكنه دراسة الرياضيات مع أفضل المعلمين وإجراء نقاشات حول الرياضيات
مع أفضل الطلاب في المدينة، كما تحتوي مدرسة ستايفيسانت على برنامج يتيح له دراسة برامج الرياضيات الخاصة بالجامعة في جامعة كولومبيا فور أن يكون
مستعدًّا لذلك.
ولكن في اللحظة الأخيرة لم يسمح له والداه بالالتحاق بهذه المدرسة؛ فقد سمعا أنه من الصعب أن يلتحق خريجو مدرسة ستايفيسانت بجامعة هارفارد؛ لذلك
جعلاه يلتحق بمدرسة ثانوية أخرى.

لم يكن المهم بالنسبة لهم أنه لن يستطيع السعي وراء اهتماماته أو تنمية مواهبه، بل كان هناك أمر واحد هو المهم بالنسبة لهم وهو جامعة هارفارد.

"نحن نحبك -بشروطنا"

الأمر لا يتوقف على إطلاق الأحكام فقط ، بل يتجاوز إلى: إنني سأحبك فقط إذا نجحت - بشروطي .
قمنا بدراسة مجموعة من الأطفال تتراوح أعمارهم ما بين ست سنوات حتى عمر الجامعة. يشعر الأبناء ذوو العقلية الثابتة أن آباءهم لن يحبوهم ويحترموهم
إلا إذا حققوا أهداف آبائهم بخصوصهم. يقول طلاب الجامعة:
"كثيرًا ما أشعر أن والديَّ لن يُقَدِّرَاني إن لم أكن ناجحًا بالقدر الذي يريدانه".
أو: "يقول والداي إنني أستطيع أن أكون أي شيء أود أن أكونه، ولكن في أعماقي أشعر أنهم لن يرضوا عني إلا إذا تخصصت في مجال يثير إعجابهم".
كــان أبــو "جــون مـاكينرو" يفكـر علـى هـذا النحـو؛ كـان يطلـق الأحكـام، وكـانت كـل الأمـور بالنسـبة لـه إمـا أبـيض أو أسـود، ويضـع ابنـه تحـت ضـغط. يقـول "مـاكينرو":
"دفعني والداي ....كان أبي هو من يدفعني بشكل أكبر، وكان يبدو كأنه يعيش من أجل مهنتي الصغيرة المتنامية .... أتذكر عندما قلت لأبي إنني لا أستمتع بها.
كنت أقول له: "هل عليك أن تحضر كل مباراة؟ هل عليك أن تحضر هذا المران؟ ألا يمكنك أن تفوِّت واحدًا؟".
حقق "ماكينرو" النجاح الذي رغب أبوه في تحقيقه، ولكن لم يستمتع "ماكينرو" بلحظة واحدة من هذا.
يقول إنه استمتع بنتائج هذا النجاح، لكونه على القمة
والمدح والمال، ومع ذلك يقول "ماكينرو": "يبدو أن الكثير من الرياضيين يحبون أن يلعبوا ألعابهم الرياضية، ولا أظن أنني شعرت بهذا تجاه التنس".
أظن أنه أحب التنس في البداية لأنه يتحدث عن أنه في البداية كان شغوفًا بكل الطرق المختلفة التي يمكن ضرب الكرة بها وصناعة تسديدات جديدة، ولكننا لم
نسمع عن هذا الشغف مرة أخرى. رأى السيد "ماكينرو" أن ابنه كان جيدًا في التنس، وهنا بدأ الضغط عليه وإطلاق الأحكام والحب الذي كان متوقفًا على نجاح
ابنه.
يقدم أبو "تايجر وودز" نموذجًا مختلفًا. لا شك أن هذا الرجل طموح، كما أنه يرى أن الله قد حبا ابنه قدَرًا رائعًا، لكنه عزز حب "تايجر" للجولف وقام بتربيته على
التركيز على النمو والتعلم، يقول والداه عن هذا: "إن أراد تايجر أن يعمل سباكًا فلم أكن لأمانع مادام سيصبح سباكًا بارعًا. هدفي فقط أن يكون شخصًا جيدًا. إنه
شخص رائع". يقول "تايجر" بدوره: "كان لوالديَّ أعظم الأثر في حياتي، فقد علَّماني أن أبذل نفسي ووقتي وموهبتي وفوق كل ذلك، حبي". يوضح هذا أنك يمكن
أن يكون لديك والدان مفرطا التدخل لا يزالان يعززان النمو الشخصي للطفل بدلًا من وضعه تحت الضغط وإطلاق الأحكام عليه.
لطــالما قــابلت "دوروثــي ديـلاي"، معلمــة الكمــان الشــهيرة، الكثــير مــن الآبــاء الــذين يضــغطون علـى أبنائـهم بشـكل صـعب، أولئـك الآبـاء الـذين يـهتمون بشـأن الموهبـة والصورة الذهنية والتصنيفات أكثر من اهتمامهم بالتعلم طويل المدى لأبنائهم.
أحضــر أبـوان ابنـهما الـذي يبلـغ مـن العمـر ثمانيـة أعـوام لـيعزف أمـام "دوروثـي ديـلاي". رغـم تحـذيراتها، جعـلاه يتـذكر مقطوعـة بيتـهوفن الموسـيقية التـي تـعزف علـى
الكمان. كان رائعًا بالعزف من النوتة الموسيقية لكنه كان يعزف كالإنسان الآلي الخائف. لقد أفسدوا، في الواقع، مهارته في العزف لتتناسب مع فكرتهم عن الموهبة،
كما لو كان هدفهم أن يقولوا: "ابني البالغ من العمر ثمانية أعوام يستطيع عزف مقطوعة بيتهوفن الموسيقية على الكمان، فما الذي يستطيع ابنك فعله؟".
قضــت "ديــلاي" ســاعات عــديدة مــع أم تصــر أنــه قــد حــان الــوقت لــيتم إدراج ابنــها لــدى وكيــل متمــيز لتوظــيف المــواهب، فــهل عملــت بنصـيحة ديـلاي؟ لا، لـم تعمـل
بنصـيحتها لفتــرة مــن الـوقت؛ فقـد كـانت "ديـلاي" تحـذرها مـن أن ابنـها لـم يكـن لـديه قـدرات كبـيرة بمـا يكفـي، وبـدلًا مـن الانتبـاه لنصـيحة أهـل الخبـرة والعمـل علـى
تنمية قدرات ابنها، رفضت الأم أن تصدق أن باستطاعة أي شخص رفض موهبة كموهبة ابنها لهذا السبب البسيط.
وعلى النقيض تمامًا نجد والدة "يورا لي"؛ فالسيدة "لي" دائمًا تجلس بهدوء في أثناء دروس "يورا"، تجلس بلا توتر وبدون أن تكتب الملاحظات الكثيرة حول بعض
الآباء الآخرين. كانت تبتسم وتتمايل مع الموسيقى وتستمتع. ونتيجة لذلك لم تعانِ "يورا" المخاوف والشعور بعدم الأمان الذي يعانيه الأطفال الذين لديهم آباء
مفرطو الاهتمام ويصدرون الأحكام. تقول "يورا": "دائمًا أشعر بالسعادة عندما أعزف".

نماذج

أليس من الطبيعي أن يحدد الآباء أهدافًا ونماذج حتى يحققها أبناؤهم؟ بلى، ولكن بعض النماذج مفيد وبعضها ليس مفيدًا. طلبنا من طلاب جامعيين أن يصفوا لنا نموذج الطالب بالنسبة لهم، وطلبنا منهم أن يخبرونا إلى أي مدى يظنون أنهم يتساوون مع هذا النموذج.

الطلاب ذوو العقلية الثابتة تحدثوا عن نماذج لا يمكن العمل على تحقيق الوصول إليها، فإما أن تكون أنت هذا النموذج أو لا.

فقالوا أمورًا مثل: "الطالب الناجح المثالي هو من يتمتع بموهبة فطرية".

"النموذج هو الطالب العبقري واللائق جسديًّا والبارع في الألعاب الرياضية... هو من يتمتع بالقدرات الفطرية".

وبسؤالهم عما إذا كانوا يتطابقون مع هذه النماذج؟ كانت الإجابة في الأغلب هي لا. بل قالوا إِنَّ هذه النماذج شوشت أفكارهم وجعلتهم يتباطئون ويستسلمون ويتوترون، وشعروا بالإحباط لأنهم لا يستطيعون أن يكونوا مثل هذه النماذج.

أما الطلاب ذوو عقلية النمو فقد وصفوا النماذج من وجهة نظرهم كالتالي:

"الطـالب النـاجح هـو مـن يكـون هـدفه الأسـاسي توسـيع معرفتـه وطـرق تفكـيره واسـتكشافه العـالم. إنـهم لا يـرون أن الـدرجات هـي النـهاية بالنسـبة لـهم بـل وسـيلة للاستمرار في النمو".

وقالوا أيضًا: "الطالب المثالي يقدِّر المعرفة لذاتها بالإضافة إلى استخداماتها الفعالة. يأمل الطالب المثالي أن يقدم إسهامات مهمة للمجتمع كله".

وبسؤالهم عما إذا كانوا يتشابهون مع هذا النموذج؟ قالوا إنهم يعملون على تحقيق ذلك، فقال أحدهم: "أحاول أن أشبهه بقدر ما أستطيع؛ فهذا يستلزم بذل الجهد"، وقال آخر: "ظللت سنوات طويلة أعتقد أن الدرجات/الاختبارات هي أهم شيء، لكنني أحاول تحقيق ما هو أبعد من ذلك". كانت النماذج ملهِمة بالنسبة لهم.

عندما يقدم الآباء لأطفالهم نموذجًا ذا عقلية ثابتة، فكأنهم يطلبون منهم أن يتوافقوا مع صورة الطفل الموهوب اللامع وإلا فسيعتبرونه بلا قيمة، وليس هناك مجال للخطأ كما أنه ليس هناك مجال ليثبت الأطفال تفردهم - اهتماماتهم ومميزاتهم ورغباتهم وقيمهم. لا يمكنني تحديد عدد المرات التي رأيت فيها الآباء ذوي العقلية الثابتة يشعرون بالقلق ويخبرونني عن مدى تمرد أبنائهم أو تهرُّبهم.

ينقل "هايم جينوت" عن "نيكولاس" البالغ من العمر سبعة عشر عامًا:

بداخل عقل أبي توجد صورة للولد المثالي، وعندما يقارن أبي تلك الصورة بي يشعر بإحباط شديد. إنني لا أعيش لأحقق أحلام أبي. منذ نعومة أظفاري كنت أشعر بـإحباط والـدي الـذي حـاول إخفـاءه ولكنـه كـان واضـحًا فـي الكثـير مـن الأمـور الصـغيرة مثـل نبـرة صـوته وكلماتـه وصـمته، لقـد حـاول جاهـدًا أن يجعلنـي نسـخة مـن أحلامه، وعندما فشل في ذلك فقد الأمل فِيَّ، ولكنه ترك بداخلي جرحًا عميقًا؛ ترك بداخلي شعورًا دائمًا بالفشل.

عندما يساعد الآباء أبناءهم على تكوين صور لنماذج ذات عقلية نمو، يمنحونهم شيئًا يسعون لتحقيقه، كما يتيحون المجال أمام أبنائهم حتى يصبحوا أشخاصًا متكـاملين يقـدمون الإسـهامات للمجتمـع بالشـكل الـذي يثـير حماسـهم. نـادرًا مـا سـمعت أحـد الآبـاء ذوي عقليـة النمـو يقـول: "لقـد خـاب أملـي فـي ابنـي"، بـل إنـهم يقولون بابتسامة مشرقة: "إنني مندهش من الشخص الرائع الذي أصبح عليه ابني".

كل ما قلته عن الآباء ينطبق على المعلمين أيضًا، ولكن المعلمين لديهم بعض الاعتبارات الأخرى؛ فهم يتعاملون مع فصول كبيرة من الطلاب الذين لديهم مهارات مختلفة، ولم يكونوا جُزْءًا من تعليم هؤلاء الطلاب في السابق. فما أفضل طريقة لتربية هؤلاء الطلاب؟

المعلمون (والآباء) ما الذي يصنع معلمًا عظيمًا (أو أبًا عظيمًا/أمًّا عظيمة)؟

يظن كثير من التربويين أن خفض معاييرهم سيتيح للطلاب تحقيق خبرات نجاح، ويعزز ثقتهم بأنفسهم، ويزيد من إنجازاتهم. هذا الاعتقاد ينبع من الفلسفة نفسها التي تؤمن بالإفراط في الثناء على ذكاء الطلاب، تلك الفلسفة التي لا تحقق نجاحًا؛ فخفض المعايير لا يؤدي إلا إلى وجود طلاب ضعيفي التعلم يشعرون بأن لهم الحق في العمل السهل وتلقِّي الكثير من الثناء.

لمدة خمسة وثلاثين عامًا كانت "شيلا شوارتز" تُعلِّم معلمين لغة إنجليزية طموحين. حاولت أن تحدد معايير عالية خاصة أنهم سوف ينقلون علمهم إلى أجيال من الأطفال. لكنهم شعروا بالاستياء، وتقول "شيلا" عن هذا: "إحدى الطالبات التي كانت كتابتها مليئة

بالأخطاء النحوية والهجائية أتت إلى مكتبي مع زوجها
الذي يدرس في الأكاديمية العسكرية الأمريكية - كان يرتدي ملابسه الرسمية وكان صدره مغطى
بالأوسمة - لأن مشاعرها قد جُرحت بسبب إصراري على تصحيح
الأخطاء الهجائية".
طلبت "شيلا" من طالب آخر أن يقوم بتلخيص موضوع رواية To Kill a Mockingbird التي قام بتأليفها "هاربر
لي" عن محام جنوبي يحارب التعصب ويخفق
في الدفاع عن رجل أسود متهم بالقتل، فأصر الطالب على أن موضوع الرواية هو "كل الناس لطفاء
بالأساس"، وعندما اعترضت "شوارتز" على هذا الاستنتاج،
غـــادر الطـــالب الفصـــل وأبلـــغ عنـــها عميـــد الكليـــة وتعرضــت "شــوارتز" للتوبــيخ؛
لأنــها وضــعت معــايير مرتفعــة للغايــة. تتســاءل "شــوارتز": لمــاذا يتــم مراعــاة المعــايير
المنخفضة لهؤلاء المعلمين المستقبليين أكثر من مراعاة احتياجات الطلاب الذين سيعلمونهم في يوم من
الأيام؟
على الجانب الآخر، وضع معايير مرتفعة للطلاب في مدارسنا بدون إتاحة الوسائل التي تمكنهم من تحقيق
تلك المعايير، أمر يؤدي إلى كارثة؛ فهي تدفع الطلاب
ضعيفي الاستعداد أو ضعيفي الحماس إلى الفشل وترك الدراسة فقط.
هل هناك طريقة لوضع معايير مرتفعة بأساليب تُمَكِّنُ الطلاب من تحقيقها؟
فــي الفصــل الثــالث رأينــا فــي الدراســة التــي أجراهــا "فــالكو رينبــرج" أن المعلمــين ذوي
عقليــة النمــو اســتطاعوا أن يجعلــوا مــن الطــلاب منخفضــي الإنجــاز طــلابًا مــرتفعي
الإنجاز، ورأينا في التدريس القائم على عقلية النمو الذي كان يقوم به "جيمي إسكلانتي" أن طلاب
المدارس الثانوية بالأحياء الفقيرة يمكنهم دراسة منهج حساب
التفاضل والتكامل الذي يتم تدريسه بالجامعة، وفي التدريس القائم على عقلية النمو الذي كانت تقوم به
"مارفا كولينز" يمكن لطلاب المدارس الابتدائية الفقيرة
أن يقرأوا روايات "شكسبير". وفي هذا الفصل سنرى المزيد، سنرى كيف يمكن للتدريس الذي يهدف إلى
النمو أن يطلق العنان لعقول الأطفال.
سأقوم بالتركيز على ثلاثة معلمين رائعين، اثنين عملا مع الأطفال الذين يتم اعتبارهم "محرومين"، ومعلم
عمل مع الطلاب الذين يتم اعتبارهم فائقي الموهبة. ما
الأمر المشترك بين هؤلاء المعلمين الرائعين؟

معلمون رائعون

يؤمن المعلمون الرائعون بتنمية العقل والموهبة، ويشعرون بالشغف تجاه عملية التعلم.
كانت "مارفا كولينز" تعلم طلاب مدينة شيكاغو الذين كان يتم إطلاق الأحكام عليهم ونبذهم. بالنسبة لكثير
منهم كانت الدراسة بفصلها هو آخر أمل لهم؛ فأحد
الأولاد كان قد التحق بثلاث عشرة مدرسة خلال أربعة أعوام وتركها، وطفل آخر كان يطعن زملاءه بالأقلام
الرصاص وتم طرده من مركز الرعاية النفسية، وطفل
آخر يبلغ من العمر ثمانية أعوام كان ينزع شفرة مبراة الأقلام ويقطع معاطف زملائه وقبعاتهم وقفازاتهم
وأوشحتهم، وطفل آخر يتحدث عن نيته للانتحار في
كل جملة تقريبًا، وطفل آخر ضرب زميله بشاكوش في يومه الأول بالمدرسة. هؤلاء الأطفال لم يتعلموا
الكثير في المدرسة، ولكن الجميع كان يرى أن هذا هو ذنب
الأطفال أنفسهم، الجميع كان يرى ذلك إلا "كولينز".
عندما صور برنامج " Minutes 60 " فقرة في الفصل الذي تقوم بتدريسه "كولينز"، حاول "مورلي سيفر"
بأقصى ما يمكنه أن يجعل أحد الأطفال يقول إنه لا
يحب المدرسة، فكان "مورلي" يقول له: "إن الأمر هنا صَعْبٌ للغاية؛ فلا يوجد وقت للراحة ولا صالة للألعاب
الرياضية. إنهم يجعلونك تعمل طوال اليوم. لديك
أَرْبَعُونَ دقيقة فقط لتناول الغداء. لماذا تحبها؟ إن الأمر شاق للغاية". ولكن الطالب أجاب: "لهذا السبب
أحبها فهي تجعل ذكاءك أكبر".
"زاي سميث" كاتب صحيفة شيكاغو صن تايمز أجرى مقابلة مع أحد الأطفال الذي قال: "إننا نفعل أشياء
صعبة هنا. إنهم يملأون عقلك".
تتذكر "كولينز" كيف بدأت هذا وتقول: "كنت دائمة الشغف تجاه التعلم، تجاه عملية اكتشاف شيء جديد،
وكان أمرًا مثيرًا أن أشارك في الاكتشافات التي حققها
طلابي". في اليوم الأول من الدراسة دائمًا ما تعِد جميع طلابها بأنهم سوف يتعلمون وكأنها توقع عقدًا
معهم.
"أعلم أن أغلبكم لا يستطيع هجاء حروف اسمه؛ فأنتم لا تعرفون حروف الهجاء ولا تعرفون كيف تقرأون ولا
تعرفون التجانس أو كيفية تكوين مقاطع الكلمات.
أعدكم بأنكم ستعرفون كل ذلك. لم يرسب أحد منكم قط، قد تكون المدرسة هي من خذلتكم. فوداعًا

للفشل يا أطفال وأهلًا بالنجاح. ستقرأون هنا كتبًا صعبة
وستفهمون ما تقرأون. ستكتبون كل يوم ..... ولكن عليكم أن تساعدوني حتى أساعدكم. فإن لم تقدموا
شيئًا، لا تتوقعوا أي شيء. النجاح لن يأتي إليكم، بل
عليكم أنتم أن تذهبوا إليه".
سَعَادَتُهَا بتعلـم طلابــها كــانت غــامرة. وبينمــا كــانت تشــاهدهم يتغــيرون مــن أطفــال أتــوا
إلــى المدرســة "بــوجوه قاســية ونظــرات متجمــدة" إلــى أطفــال بــدأوا يفيضــون
حماسةً، قالت لهم: "لا أعلم ما أعده الله لي ولكنكم أيها الأطفال تجعلونني أعيش في الجنة على الأرض".
يعــلِّم "ريــف إســكويث" طــلاب الصــف الثــاني مــن المنــاطق الفقــيرة التــي تنتشــر الجريمــة
بــها، ويعــيش الكثــير مــن هــؤلاء الطــلاب مــع أشــخاص يعــانون مشــكلات إدمــان
المخدرات والمشروبات الكحولية ومشكلات عاطفية. كل يوم يخبر طلابه أنه ليس أكثر ذكاءً منهم بل هو
فقط أكثر خبرة. دائمًا يجعلهم يرون كيف نضجوا ذهنيًّا -
كيف أن الواجبات التي كانت ذات يوم صعبة أصبحت أسهل بسبب تمرنهم والتزامهم.
على عكس مدرسة "كولينز" أو مدرسة "إسكويث"، تقبل مدرسة جوليارد للموسيقى أكثر الطلاب موهبةً
في العالم. قد تظن أن الفكرة هي: جميعكم موهوبون،
هيــا لنبــدأ التعلــم ، ولكــن لا، فــالفكرة هــي أن الموهبــة أو العبقريــة مــوجودة بشــكل كبــير
فــي العــالم. فــي الحقيقــة، كثــير مــن المعلمــين يبعــدون عــن عقولــهم التفكــير فــي
الطلاب الذين لا يريدون بذل جهد معهم لتعليمهم. ما عدا "دوروثي ديلاي" معلمة الكمان الرائعة التي علَّمت
"إيتساك بيرلمان" و"ميدوري" و"سارة شانج".
دائمًا يمازحها زوجها بشأن اعتقادها "الذي ينتمي لوسط غرب البلاد" بأن أي شيء ممكن، فيقول لها: "ها
هي المروج الخاوية - هيا ننشئ مدينة". هذا هو السبب
الحقيقي وراء حبها للتدريس. بالنسبة لها التدريس هو مشاهدة شيء يكبر أمام عينيك مباشرة، والتحدي
هو أن تعرف كيف تجعل ذلك يحدث. إذا لم يعزف
الطلاب بطريقة صحيحة فهذا لأنهم لم يتعلموا كيفية القيام بذلك.
"إيفــان جــالاميان" مســتشارها وزميلــها بمدرســة جوليــارد قــد يقــول عــن أحــد الطــلاب:
"إنــه لا يمتلــك أذنًا فــلا تــهدري وقتــك"، ولكنــها كــانت تصــر علــى تجربــة طــريق
مختلفة في إيجاد حل لهذا الأمر (كيف يمكنني فعل هذا؟) ودائمًا كانت تجد الحل. وبينما احتاج المزيد
والمزيد من الطلاب إلى جزء من التفكير بهذه العقلية وبينما
"أهدرت" هي الكثير من وقتها في هذه الجهود، حاول "جالاميان" أن يجعل رئيس مدرسة جوليارد يفصلها
عن العمل.
إنه أمر مثير للاهتمام،؛ فإن "ديلاي" و"جالاميان" كليهما يقدران الموهبة، لكن "جالاميان" كان يعتقد أن
الموهبة أمر فطري، بينما كانت تعتقد "ديلاي" أن الموهبة
صفة يمكن اكتسابها. تقول "ديلاي": "أعتقد أنه أمر غاية في السهولة بالنسبة لمعلم أن يقول" يا إلهي!
هذا الطفل لم يولد متمتعًا بالموهبة؛ إذن لن أضيع وقتي"،
فالكثير من المعلمين يخفون عدم قدرتهم وراء هذه العبارة".
بذلت "ديلاي" كل ما بوسعها مع كل طالب لديها. كان "إيتساك بيرلمان" طالبًا لديها كما كانت زوجته "توبي"
طالبة لديها أيضًا، تذكر "توبي" أنَّ عددًا ضئيلًا من
المدرسين يقابلون طالبًا لديه ولو جزءًا ضئيلًا مما لدى "إيتساك بيرلمان" طوال حياتهم، هو "لديها كل ما
يستلزمه الأمر، ولكني لا أعتقد أنها قدمت له أكثر مما
قدمته لي ... وأعتقد أنني مجرد واحدة من بين الكثير من الأشخاص الذين ساعدتهم". فور أن سُئلت
"ديلاي"، عن طالب آخر، عن سبب بذلها الكثير من الوقت
مــع طالبــة لــم يكــن مســتقبلها ينبــئ بــالكثير، أجــابت: "أظــن أن لــديها شــيئًا اســتثنائيًّا...
إنــه فــي شــخصيتها؛ لــديها بعــض مــن الســمو". إذا مــا اســتطاعت "ديــلاي" أن
تجعلها تستخدم هذا السمو في عزفها، فتلك الطالبة كانت لتصبح عازفة كمان استثنائية.

المعايير المرتفعة وبيئة مناسبة للتنشئة

يضع المعلمون الرائعون معايير مرتفعة لجميع طلابهم ليس فقط هؤلاء الذين يحققون إنجازات بالفعل.
"مارفا كولينز" وضعت لطلابها منذ البداية معايير في
غايــة الارتفــاع. فــي البــداية كــانت تقــدم لطلابــها كلمــات ومفــاهيم أعقــد كثــيرًا مــن أن
يســتطيعوا اســتيعابها، كمــا صــنعت جــوًّا مــن المــودة الصــادقة والرعايــة، ووعــدت
الطلاب بأنهم سوف يحققون نتائج رائعة: "سأحبك ... بل إنني أحبك بالفعل، وسأحبك حتى عندما لا تحب
نفسك" فكان هذا ما قالته للولد الذي لم يكن يريد
المحاولة.
هل على المعلمين أن يحبوا جميع طلابهم؟ لا، لكن عليهم أن يهتموا لكل طالب.
المعلمون ذوو العقلية الثابتة يصنعون بيئةً تقوم على إطلاق الأحكام؛ فهم ينظرون إلى الأداء الأولي

للطلاب ويحددون من هو الذكي، ومن هو الغبي، ثم يتخلون
عن الطلاب "الأغبياء"، ويقولون: "إنهم ليسوا تحت مسئوليتي ".
هؤلاء المعلمون لا يؤمنون بالتطور فلا يحاولون تحقيقه. هل تذكر المعلمين ذوي العقلية الثابتة الذين تحدثنا عنهم في الفصل الثالث الذين قالوا:
"وفقًا لخبرتي فمستوى إنجاز الطلاب غالبًا ما يظل ثابتًا خلال العام".
"أنا معلم وليس لي تأثير على القدرة العقلية للطلاب".
هكـذا تعمـل الأفكـار النمطيـة؛ فـالأفكار النمطيـة تحـدد للمعلمـين أي المجموعـات متألقـة وأي المجموعـات ليسـت متألقـة. هكـذا يعـرف المعلمـون ذوو العقليـة الثابتـة
الطلاب الذين عليهم أن يتخلوا عن محاولة تطويرهم قبل أن يقابلوهم.

المزيد حول المعايير المرتفعة والبيئة المناسبة للتنشئة

عنـــدما أجـــرى "بنجـامين بلـوم" دراسـته علـى 120 شـخصًا محتـرفًا يضـمون عـازفي بيـانو، ونحـاتين، وسبَّاحين، ولاعبـي تنـس، وعلمـاء رياضـيات، وبـاحثين فـي علـم الأعصاب، اكتشف شيئًا مذهلًا في أغلبهم، كان معلموهم الأوائل ودودين ومتفهمين بشكل كبير، لا يعني هذا أنهم وضعوا معايير منخفضة إطلاقًا، بل صنعوا
بيئة من الثقة لا بيئة تقوم على إطلاق الأحكام. كان أسلوبهم يقوم على تعليم الطلاب لا الحكم على مدى موهبتهم.
عندما تنظر إلى ما حققته "كولينز" وما حققه "إسكويث" مع طلابهم - جميع طلابهم - ستجد أمرًا مذهلًا.
عندما قامت "كولينز" بتوسيع مدرستها لتضم أطفالًا
صغارًا، كانت تريد من كل طفل يبلغ من العمر أربعة أعوام يلتحق بالمدرسة في شهر سبتمبر أن يستطيع القراءة بنهاية شهر ديسمبر، وقد نجحوا جميعهم في
هذا. كان الأطفال البالغون من العمر ثلاثة أو أربعة أعوام يستخدمون كتاب مفردات خاص بطلاب المدارس الثانوية عنوانه Vocabulary for the High
School Student . الأطفال البالغون من العمر سبعة أعوام كانوا يقرأون صحيفة ذا وول ستريت جورنال . أما الأطفال الأكبر سنًّا فقد انتقلوا من مناقشة كتاب
Republic الذي ألَّفه "أفلاطون" إلى مناقشة كتاب Democracy in America الذي كتبه "دو توكفيل"، ورواية "جورج أورويل" Animal Farm وكتابات
"ميكيافيللي" والنقاش حول أعمال مجلس مدينة شيكاغو. أما قائمة الكتب التي حددتها لطلاب السنة الأخيرة من المرحلة الابتدائية فكانت تضم The
Complete Plays of Anton Chekhov و Physics Through Experiment و The Canterbury Tales ، وكانوا دائمًا يناقشون كتابات "شكسبير". تقول
"كولينز" إنَّ أكثر الأطفال عنفًا أحبوا "شكسبير" وكانوا يتوسلون طوال الوقت لقراءة المزيد من كتاباته.
أقامت "كولينز" بيئة صالحة تمامًا للتنشئة، بيئة صارمة ومنضبطة للغاية، ولكنها مليئة بالحب. ولأنها تدرك أنهم كانوا يتلقون تعليمهم من معلمين يرون أن
مهمتهم إخبار الأطفال بما يعانونه من مشكلات، أخبرتهم بمسئوليتها الكاملة عنهم كطلاب وكأشخاص.
أما "إسكويث" فيندم على تخفيض المعايير. يخبرنا "إسكويث" أن مدرسته احتفلت مؤخرًا بنتائج اختبار القراءة التي جاءت أقل من المعدل الوطني بعشرين نقطة،
لماذا؟ لأنهم حققوا نتيجة أعلى بنقطة أو نقطتين عن العام الماضي. يقول "إسكويث": "ربما من المهم أن تنظر إلى الأمور الجيدة وتكون متفائلًا، ولكن الوهم ليس
حـلًّا. مـن يحتفلـون بالفشـل لـن يكـونوا مـوجودين لـيحتفلوا مـع طـلاب الـيوم بوظائفـهم فـي تحضـير شـطائر الـهمبرجر ... علـى أحـد أن يقـول لـهؤلاء الأطفـال إنـهم فـي
المؤخرة ويضع لهم خطة لمساعدتهم على التقدم واللحاق بالمقدمة".
كل طلاب الصف الخامس في مدرسة "إسكويث" برعوا في قائمة القراءة التي تضم Of Mice and Men و Native Son و Bury My Heart at Wounded
Knee ، و The Joy Luck Club و The Diary of Anne Frank و To Kill a Mockingbird و A Separate Peace . كل طلاب الصف السادس في مدرسته
نجحوا في الاختبار النهائي لمادة الجبر الأمر الذي قد يجعل أغلب طلاب الصف الثامن والصف التاسع على وشك البكاء. ومرة أخرى، كل هذا يتحقق في بيئة يملؤها
العطف والرعاية الخاصة العميقة بكل طالب.
"التحدي والتنشئة" عبارة تصف طريقة "ديلاي" أيضًا. أحد طلابها القدامى يتحدث عن هذا قائلًا: "هذا جانب من عبقرية السيدة "ديلاي" - أن تضع الناس في
الإطار العقلي الذي يمكِّنهم من بذل أفضل ما لديهم... عدد ضئيل للغاية من المعلمين يمكنه أن يساعدك على بذل أقصى إمكاناتك، والسيدة "ديلاي" تتمتع بتلك
الموهبة؛ فهي تتحداك في الوقت نفسه الذي تشعر فيه بأنك تتلقى الرعاية".

العمل الجاد والمزيد من العمل الجاد

ولكن هل التحدي والحب كافيان؟ ليس تمامًا. كل المعلمين الرائعين يعلمون الطلاب كيفية الوصول للمعايير المرتفعة. لم تسلم "كولينز" و"إسكويث" لطلابهم
قائمة بكتب للقراءة ثم تَمَنَّيَا لهم الاستمتاع بقراءتها، بل قرأ طلاب "كولينز" كل جملة من مسرحية ماكبث وناقشوها داخل الفصل. وقضى "إسكويث" ساعات في
تحديد الفصول التي عليهم قراءتها في الفصل. "أعلم أيًّا من الأطفال سيتناول التحدي الذي في أكثر الفقرات صعوبة، وأحدد بدقة فقرة للصغار الخجولين ...
الذين سيبدأون مسيرتهم كقارئين جيدين. ليس هناك ما هو متروك للصدفة... الأمر يستلزم طاقة هائلة ولكن وجودي في غرفة مع تلك العقول الصغيرة التي
تستمع بإصغاء إلى كل كلمة في الكتب الكلاسيكية وتتوسل إليَّ لسماع المزيد منها إذا ما توقفت، كل هذا يجعل التخطيط يستحق العناء".
ما الذي يعلمونه للطلاب على المدى البعيد؟ أن يحبوا التعلم وأن يتعلموا ويفكروا لأنفسهم في النهاية، وأن يعملوا بجد على تعلم الأساسيات. كثيرًا ما كان طلاب
فصـل "إسـكويث" يتقـابلون قبـل موعـد المدرسـة وبعـده، وفـي العطـلات المدرسـية؛ حتـى يتقنـوا أسـاسيات اللغـة الإنجليزيـة والرياضـيات، وخاصـة مـع تزايـد صـعوبة
المـواد. شـعاره هـو: "لـيس هنـاك طـرق مختصـرة". تـردد "كولـينز" نفـس الفكـرة عنـدما تقـول لطـلاب فصـلها: "لـيس هنـاك أمـور سـحرية هنـا. السـيدة كولـينز ليسـت
صانعة معجزات، كما أنني لا أسير على الماء ولا أشق البحر. أنا أحب الأطفال وأعمل بجد أكبر مما يفعل كثير من الناس فقط، وهذا ما ستفعلونه أيضًا".
توقعت "ديلاي" من طلابها أن يحققوا الكثير ولكنها أرشدتهم كيف يحققون ذلك أيضًا. أغلب الأطفال يرتعبون من فكرة الموهبة مما يجعلهم منحصري التفكير
بالعقلية الثابتة، لكن "ديلاي" سهَّلت لهم أمر الموهبة. كان أحد التلاميذ متأكدًا أنه لا يستطيع عزف مقطوعة بنفس السرعة التي يعزف بها "إيتساك بيرلمان"؛
لذلك لم تجعله "ديلاي" يرى بندول الإيقاع حتى استطاع الوصول لنفس سرعة "إيتساك بيرلمان" في العزف. تقول "ديلاي": "إنني على يقين من أنه لو كان اطلع
على بندول الإيقاع وهو يعمل على الوصول لتلك السرعة، كان سيقول لنفسه "إنني لن أستطيع العزف بنفس السرعة التي يعزف بها "إيتساك بيرلمان"، وكان
سيتوقف عن السعي نحو ذلك".
طالب آخر كان يشعر بالرهبة تجاه العزف الذي يقوم به عازفو الكمان الموهوبون، فيقول: "كنت أتدرب على الصوت الذي أعزفه، وعندما كنت أعزف نغمة ذات
مرة، أوقفتني السيدة "ديلاي" وقالت: "ها هو ذا صوت جميل"". ثم شرحت له أن كل نغمة يجب أن يكون لها بداية جميلة، ومنتصف جميل، ونهاية جميلة؛
حتى تنتقل بنا إلى النغمة التالية، فقال بخاطره: "يا إلهي! إذا كنت أستطيع أن أفعل ذلك هنا، فيمكنني أن أفعله في كل مكان". وهكذا أصبح عزف "بيرلمان" ذا
معنى وليس مجرد فكرة ساحقة.
عندما لا يعرف بعض الطلاب كيف يفعلون أمرًا ما والبعض الآخر يعرفون، تبدو الفجوة أكبر من أن يمكن سدها. بعض التربويين يحاولون طمأنة طلابهم بأنهم
علـى مـا يـرام. المعلمـون ذوو عقليـة النمـو يخبـرون الطـلاب بالحقيقـة ثـم يقـدمون لـهم الأدوات لسـد تلـك الفجـوة. قـالت "مـارفا كولـينز" لطـالب كـان يقـوم بتصـرفات
مهَرِّجة في أنحاء الفصل: "أنت في الصف السادس وعلامتك في القراءة 1.1. إنني لا أخفي درجاتك في حافظة بل إنني أخبرك بها حتى تعرف ما يجب عليك فعله.
والآن قد انتهت أيام التهريج". ثم باشروا العمل.

الطلاب غير المهتمين

ماذا عن الطلاب الذين لا يأبهون للتعلم؟ ها هو ذا حوار مختصر كان بين "كولينز" و"جاري" الطالب الذي رفض أن يعمل ومزق واجباته المنزلية، ولم يكن يشارك
في أنشطة الفصل. تحاول "كولينز" أن تجعله يتوجه إلى السبورة حتى يحل بعض المسائل:
كولينز: ماذا ستفعل يا طفلي الحبيب؟ استفد من حياتك أو تخلص منها؟
جاري: لن أقوم بأي عمل لعين.
كولينز: إنني لن أتخلى عنك، ولن أسمح لك أن تتخلى عن نفسك. إن جلست هنا مستندًا إلى هذا الحائط طوال اليوم، فسينتهي بك الأمر بالاستناد إلى شيء أو شخص ما طوال حياتك. وستخسر كل هذا الذكاء الذي تمتلئ به.
وهنا وافق "جاري" أن يتوجه إلى السبورة ولكنه رفض أن يقوم بالعمل المطلوب منه. بعد برهة قالت "كولينز":
"إن لم تكن تريد المشاركة، فاذهب إلى الهاتف وتحدث إلى والدتك وقل لها: "أمي، في هذه المدرسة يجب علينا أن نتعلم، والسيدة "كولينز" تقول: إنها لا تحب
العبث وتضييع الوقت؛ فهلا تأتين لتأخذيني من هنا"".
بدأ "جاري" في الكتابة. وفي النهاية أصبح "جاري" يشارك بحماس ويقرأ بنهم. في وقت لاحق من العام، كان طلاب الفصل يناقشون مسرحية ماكبث وكيف أن
تفكيره الضال أدى به لارتكاب جريمة، فأسرع "جاري" معلقًا: "إنها تشبه ما يقوله "سقراط"، أليس كذلك يا سيدة كولينز؟ كان على ماكبث أن يعرف أن "التفكير
المســتقيم يــؤدي إلــى حيــاة قويمــة"". كتــب "جــاري" فــي واجــب المدرســة: "يــا إلــهي! أرجــو أن توقظنــا مــن غفلتنــا. فبينمــا نحــن نــائمون، يســود الجــهل العــالم ... ســاعدنا
بمشيئتك. ليس لدينا متسع من الوقت قبل أن يتحكم الجهل في العالم".
عنــدما يطلــق المعلمــون الأحكــام علــى الطــلاب، ســيحطم الطــلاب معلميــهم مــن خــلال عــدم المحاولــة. لكــن عنــدما يــدرك الطــلاب أن المدرســة مــوجودة لأجلــهم - حتــى
تساعدهم على تنمية ذكائهم - فلن يصروا على تحطيم أنفسهم.
خلال عملي رأيت رجالًا أقوياء يذرفون الدموع عندما أدركوا أنهم يستطيعون أن يصبحوا أكثر ذكاءً. من الشائع أن يتوقف الطلاب عن الدراسة ويشعروا تجاهها
باللامبالاة، ولكننا نخطئ إذا ما اعتقدنا أن أيَّ طالب يتوقف عن الاهتمام بها.

المعلمون ذوو عقلية النمو: من هؤلاء الناس؟

كيف يستطيع المعلمون ذوو عقلية النمو أن يكونوا منكرين لذواتهم بهذا الشكل، ويخصصوا كل هذه الساعات العديدة لأسوأ الطلاب؟ هل هم ملائكة؟ هل من
المنطقــي أن نتــوقع أن الجمــيع يمكنــهم أن يصــبحوا ملائكــة؟ الإجابــة هــي أنــهم ليســوا منكــري الــذات بشــكل تــام؛ فــهم يحبــون أن يتعلمــوا، والتــدريس طريقــة رائعــة
للتعلم عن الناس وعن كيفية نجاحهم، وعما يقوم المعلمون بتدريسه، وعن أنفسهم وعن الحياة.
المعلمــون ذوو العقليــة الثابتــة كثــيرًا مــا يظنــون أنــهم قــد تعلمــوا كــل مــا يمكنــهم تعلمــه ولــن يتعلمــوا المزيــد، وأن دورهــم هــو نقــل معرفتــهم فقــط إلــى الطــلاب. ولكــن
أليس هذا يجعل الأمر يزداد مللًا عامًا بعد الآخر؟ الوقوف أمام مجموعة من الوجوه التي تتغير عامًا بعد الآخر ونقل المعرفة إليهم، إنه أمر مرهق.
"سيمور ساراسون" كان معلمي عندما كنت في كلية الدراسات العليا. كان مربيًا رائعًا ودائمًا كان يطلب منا التساؤل عن الافتراضات. يقول: "هناك افتراض يقول
إنَّ المدارس أنشئت من أجل تعليم الطلاب. حسنًا، فلماذا هي ليست من أجل تعليم المعلمين أيضًا؟" لن أنْسَى هذا قط. طوال ممارستي للتدريس أفكر فيما أراه أنا
مــذهلًا، ومــاذا قــد أحــب أنــا أن أتعلــم المزيــد حولــه. أســتخدم عملــي بالتــدريس؛ لأنمــو وهــذا مــا يجعلنــي، حتــى بعــد كــل تلــك الســنوات الطــوال مــن العمــل، معلمــة
متجددة ومتحمسة.
أحد موجهي "مارفا كولينز" الأوائل علمها الشيء نفسه؛ علمها أن فوق كل شيء المعلم الجيد، وهو من يستمر في التعلم مع الطلاب، وقد جعلت "مارفا" طلابها
يعــرفون هــذا الأمــر مبكــرًا، فكــانت تقــول: "أحيــانًا لــم أكــن أحــب كثــيرًا الأشــخاص البــالغين الآخــرين لأنــهم يظنــون أنــهم يعــرفون كــل شــيء. أنــا لا أعــرف كــل شــيء، ويمكنني التعلم طوال الوقت".
كان يقال إنَّ "دوروثي ديلاي" كانت معلمة مذهلة؛ لأنها لم تكن مهتمة بالتدريس، بل كانت مهتمة بالتعلم.
إذن، هـــل المعلمـــون العظمـــاء يولـــدون بتلـــك المـــهارات بـــالفطرة أو أنـــهم يكتســـبونها ويتعلمونـــها؟ هــل يمكــن لأي شــخص أن يكــون مثــل "كولــينز" أو "إســكويث" أو

"ديلاي"؟ يقوم هذا على التفكير بعقلية النمو في نفسك وفي الأطفال، ليس فقط بالتعبير الشفوي عن دعمنا لفكرة أن بإمكان الأطفال جميعًا أن يتعلموا، بل
برغبة عميقة في الوصول إلى عقل كل طفل وأنْ تشعل الحماسة بداخله. يخبرنا "مايكل لويس" في صحيفة ذا نيويورك تايمز عن مدرب فعل هذا الأمر له، فيقول
"مـايكل" عــن هــذا: "أكتســب رغبــة جــديدة ... فــي القيــام بعمــل إضــافي ... ولــم يســتغرق هـذا وقـتًا طويـلًا إلـى أن اكتشـفت كـيف سـتصبح حيـاتي أفضـل كثـيرًا إذا قمـت
بتوظيف تلك الحماسة الجديدة في مجال البيسبول. كان الأمر كأن مدرب البيسبول هذا قد تعمق بداخلي ووجد مفتاح تشغيل يعلوه الصدأ مكتوبًا عليه "أشعل
قبل محاولة الاستخدام" ونقره بإصبعه".
المدربون معلمون أيضًا، ولكن نجاحات طلابهم وإخفاقاتهم تُعرض أمام الحشود، وتُنشر في الصحف وتُكتب في السجلات. تقتصر وظيفتهم على إنتاج الفائزين.
لِنُلْقِ نظرة أعمق على ثلاثة مدربين أسطوريين حتى نرى عقلياتهم تعمل في الواقع.

المدربون: الفوز من خلال العقلية

جمــيع مــن يعــرفونني جيــدًا يضــحكون عنـدما أقـول عـن شـخص إنـه مُعـقَّد، فقـد يسـألني أحـدهم عـن رأيـي فـي شـخص مـا، فـأجيب: "إنـه شـخص معـقَّد". هـذا لـيس
إطراءً، بل تلك العبارة تعني أن هذا الشخص ربما يكون قادرًا على القيام بالكثير من الأمور الجذابة والحماسية والكريمة، لكنَّ لديه غرورًا دفينًا قد يظهر في أي
وقت، وأنك لا تعلم حقًّا ما الوقت الذي يمكنك فيه وضع الثقة في هذا الشخص.
العقلية الثابتة تجعل الأشخاص معقدين؛ فهي تجعلهم قلقين بشأن سماتهم الثابتة؛ فتنشأ الحاجة إلى إثبات تلك السمات، وأحيانًا يكون هذا على حسابك،
ويجعلهم هذا يطلقون الأحكام.

المدرب ذو العقلية الثابتة في أثناء العمل

"بوبــي نــايت"، مــدرب كـرة السـلة الجامعيـة الشـهير والمثـير للجـدل، معـقَّد. أحيـانًا يكـون عطـوفًا للغايـة؛ فـذات مـرة أضـاع فرصـة مـهمة ومثمـرة فـي أن يصـبح معلـقًا
رياضيًّا؛ لأن لاعبًا سابقًا في فريقه أصيب في حادثة مروعة، فأسرع "نايت" ليكون بجانبه ويساعده في محنته.
وأحيانًا يكون لطيفًا بشدة؛ فبعد أن فاز فريق السلة الذي يدربه بالميدالية الأوليمبية الذهبية، أصرّ "نايت" على تكريم المدرب "هنري أيبا" قبل أي شيء؛ إذ لم يتلق
"أيبا" الاحترام الكافي نظير إنجازاته الأوليمبية، فأراد "نايت" بكل الطرق الممكنة أن يقوم بهذا؛ فجعل لاعبي فريقه يحملون المدرب "أيبا" على أكتافهم ويدورون في
الملعب.
كان "نايت" يهتم كثيرًا بسجلات لاعبيه الجامعية؛ فكان يريدهم أن يحصلوا على تعليم جيد، ووضع قاعدة صارمة ضد تفويت المحاضرات أو جلسات التدريس.
لكنه أيضًا قد يكون قاسيًا، وقسوته نابعة من العقلية الثابتة. "جون فينستاين"، مؤلف كتاب Season on the Brink عن "نايت" وفريقه، يخبرنا: "نايت كان
غير قادر على تقبل الفشل. فكان يأخذ كل هزيمة على محمل شخصي؛ فريقه خسر، الفريق الذي اختار هو أعضاءه ودربهم... فالفشل بأي شكل من الأشكال قد
يؤثــر فيــه بــأي طريقــة إلا أن يــدمره، وخاصــة الفشــل فــي التــدريب؛ لأن التـدريب هـو مـا كـان يتـيح لـه تأكيـد ذاتـه ويجعلـه شـخصًا اسـتثنائيًّا ومميـزًا". فخسـارة واحـدة
تجعلــه يشــعر بأنــه فاشـل، وأن تحقـيق ذاتـه قـد تـأثر. فعنـدما يكـون مـدربًا لفـريق مـا - وعنـدما يكـون فـوزك وخسـارتك تحـدد قيمتـه - يجعلـه هـذا يطلـق الأحكـام بـلا
رحمة. كانت إهانته التي يوجهها للاعبين الذين خذلوه لا نظير لها.
يقول "فينستاين" عن "داريل توماس": "رأى "نايت" لاعبًا لديه إمكانات ضخمة. كان "توماس" يتمتع بما يسميه المدربون "جسد المليون دولار"؛ فقد كان ضخمًا
وقويًّا ولكنه كان سمينًا أيضًا. كان يمكنه تسديد الكرة بيده اليسرى أو بيده اليمنى. لم يستطع "نايت" التعايش مع فكرة أن "توماس" وجسده ذا المليون دولار لم
يكونا يجلبان النجاح لفريقه:
"أتعلم ماذا تكون يا "داريل"؟ أنت أسوأ شخص ضعيف رأيته يلعب كرة السلة في هذه المدرسة، أسوأ شخص جبان على الإطلاق؛ لديك قدرة هائلة أكثر مما لدى
95% من اللاعبين هنا، لكنك جبان من أعلى رأسك حتى أخمص قدميك، جبان تمامًا، هذا هو تقييمي لك بعد مرور ثلاث سنوات".
ليوضح أمرًا مماثلًا، وضع "نايت" ذات مرة فوطًا صحية نسائية في خزانة أحد اللاعبين كنوع من الإهانة.

كان "توماس" رجلًا حساسًا، فقدم له أحد المدربين المساعدين النصيحة التالية: عندما يدعوك بالأخرق، لا تستمع إليه. ولكن عندما يبدأ في إخبارك عن سبب هذا،
أنصت إليه؛ فبهذه الطريقة ستصبح أفضل. لم يستطع "توماس" اتباع تلك النصيحة؛ فقد سمع كل شيء وبعد أن تلقَّى سيلًا عنيفًا من الشتائم، انهار في ملعب
كرة السلة.
انهال سيف الأحكام على اللاعبين الذين كانت لديهم الجرأة لخسارة مباراة. كثيرًا ما كان "نايت" لا يسمح للشعور بالندم أن يصاحب باقي الفريق في أثناء عودتهم
إلى منازلهم. لم يعد هناك قيمة للمعاملة القائمة على الاحترام. ذات مرة عندما وصل فريقه إلى نصف نهائيات إحدى البطولات الوطنية (لكنها ليست البطولة
الوطنية الكبرى) سأله أحد المحاورين عن أكثر ما يعجبه في فريقه، فأجاب "نايت": "أكثر ما يثير إعجابي في هذا الفريق حاليًّا هو حقيقة أنني يجب علي مشاهدته
يلعب لمرة واحدة أخرى فقط".
اســتطاع بعــض اللاعبــين التعــامل مــع هــذا الأمــر بشــكل أفضــل ممــا اســتطاع الآخــرون. "ســتيف ألفــورد" الــذي اتخــذ مــن كــرة الســلة مــهنة لــه فيمــا بعــد، أتــى إلــى ولايــة
إنديانا بأهداف واضحة في ذهنه، وكان قادرًا على الحفاظ على تركيز قوى وناضج في أغلب الأوقات. كان قادرًا على الاستماع إلى نصائح "نايت" واتباعها، وفي أغلب
الوقت كان يتجاهل الأجزاء البذيئة والمهينة من انتقاداته. لكنه يوضح كيف كان لاعبو الفريق ينهارون تحت وطأة الأحكام التي يطلقها عليهم "نايت"، وكيف أنه هو
ذاته أصبح غير سعيد بشكل شخصي في مرحلة ما حتى إنه خسر حماسه تجاه اللعبة.
"كان الجو مسمومًا ... إذا لعبت جيدًا، كنت أظل متفائلًا طوال الوقت بصرف النظر عن صراخ المدرب ... لكن الطاقة السلبية التي ينشرها، ولتراكمها على عاتقي،
أصبحت الآن تغمرني ... أصيب أبي وأمي بالقلق. وأصبحوا يرون حبي للعبة يتلاشى بداخلي".

منتهى الأمل: لا أخطاء

يقول "ألفورد": "كان أكبر آمال المدرب هو مباراة بلا أخطاء". نحن نعرف أي العقليتين لا تتحمل ارتكاب الأخطاء. كانت نوبات غضب "نايت" أسطورية؛ فذات مرة
ألقى بالكرسي في الملعب، ومرة أخرى جذب لاعب فريقه من قميصه إلى خارج الملعب، وذات مرة جذب أحد لاعبيه بشدة من رقبته. حاول كثيرًا ضبط سلوكياته
من خلال قوله إنه هكذا يحاول جعل الفريق أكثر صلابة وإعدادهم للعب تحت الضغط. ولكن الحقيقة هي أنه لا يمكنه التحكم في ذاته. هل كان إلقاء الكرسي في
الملعب درسًا ليتعلمه لاعبو الفريق؟ هل كان جذب لاعب من رقبته يُعلِّمه أي شيء؟
كان يدفع لاعبيه، لا باحترامهم بل بترويعهم وتخويفهم. كانوا يخافون إطلاقه للأحكام ونوبات غضبه، فهل كان لهذا أثر فَعَّال؟
أحيانًا كان ذلك "ينجح". كان لديه ثلاث فِرَق بطولات. في كتاب Season on the Brink الذي كتبه "جون فينستاين"، لم يكن للفريق قَدرًا أو خبرة أو سرعة،
ولكنهم كانوا مقاتلين. فازوا بواحد وعشرين مباراة، فشكرًا لخبرة "نايت" العظيمة بمجال كرة السلة ولمهاراته في التدريب.
لكن في أوقات أخرى لم يفلح ذلك، فكان بعض اللاعبين أو الفريق كله ينهارون. ذكر الكتاب أن اللاعبين انهاروا بنهاية الموسم، وأيضًا قبل ذلك بعام انهار الفريق
تحــت ضــغط "نــايت". وبمــرور الأعــوام، هــرب بعــض اللاعبــين مــن خــلال التحويــل إلــى مــدارس أخــرى، أو خــرق القواعــد (كــالتوقف عــن حضــور الصــف أو عــدم حضــور
جلسات التدريس) أو الانتقال في وقت مبكر إلى الاحتراف مثل "إيزيا توماس". في جولة حول العالم، كثيرًا ما يجلس اللاعبون يتخيلون المدرسة التي كان يجب
عليهم الالتحاق بها إن لم يكونوا قد أخطأوا في اختيار الدراسة بولاية إنديانا.
لا يرجع هذا إلى أن "نايت" كان يفكر بعقلية ثابتة حول قدرات لاعبيه، بل إنه كان مؤمنًا بشدة بقدرتهم على التطور، لكنه كان يفكر بعقلية ثابتة في نفسه وفي
قدراته بمجال التدريب. كان يرى أن الفريق هو المنتج الذي يقدمه، وأن على لاعبي الفريق أن يثبتوا قدراته بمجال التدريب في كل فرصة متاحة. لم يكن مسموحًا
لهم خسارة أي مباراة أو ارتكاب الأخطاء أو طرح الأسئلة عليه بأي طريقة؛ لأن هذا قد يعكس مدى جدارته، كما أنه لم يفسر إستراتيجياته التحفيزية عندما لم
تكن تجدي نفعًا. ربما كان "داريل توماس" بحاجة إلى نوع آخر من التحفيز بعيدًا عن الاستهزاء أو الإهانة.
كيف لنا أن نجعل من هذا الرجل المعقَّد مرشدًا لهؤلاء اللاعبين الشباب؟ أكبر لاعبيه النجوم "إيزيا توماس" يعبر عن شعوره شديد التناقض تجاه "نايت" قائلًا:
"أتعلم أن هناك أوقاتًا كان لدي فيها بندقية، فأفكر أن أطلق النار عليه. وكان هناك أوقات أخرى كنت أفكر

فيها أنني أريد أن أضع ذراعيَّ حوله وأحتضنه وأخبره
بأني أحبه".
لم أكن لأَعُدَّ نفسي ناجحة بشكل مؤكد لو كان أفضل طلابي يفكر في إطلاق النار عليَّ.

المدرب ذو عقلية النمو في أثناء العمل مدرب لكل المواسم

حقق المدرب "جون وودن" واحدة من أعظم الأرقام القياسية في البطولات الرياضية. قاد فريق كرة السلة الخاص بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجلوس ليشارك في
البطولة التي تقيمها الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات في أعوام 1964 و 1965 و 1967 و 1968 و 1969 و 1970 و 1971 و 1972 و 1973 و 1975. كان هناك مواسم
لم يكن يُهزَم فيها الفريق، واستطاع الفريق أن يفوز بثمانٍ وثمانين مباراة على التوالي. أعرف عن كل هذا بعض الشيء.
ما لم أكن أعرفه أن في بداية عمل "وودن" بتدريب فريق كرة السلة بجامعة كاليفورنيا، كان الفريق بعيدًا كل البعد عن أن يكون أحد أعظم فرق كرة السلة. في
الحقيقة لم يكن "وودن" يريد أن يعمل بجامعة كاليفورنيا على الإطلاق، وكان يريد أن يعمل لدى جامعة مينيسوتا، فكان مخططًا أن تتصل به جامعة مينيسوتا
في الساعة السادسة مساء أحد الأيام لتخبره إذا ما كان قد حصل على الوظيفة بها. كان قد أخبر جامعة كاليفورنيا أن يتصلوا به الساعة السابعة. لم يتلقَ اتصالًا
فــــي الســـــاعة الســـــادسة، وعنـــــدما اتصـــلت بـــــه جامعـــة كـــاليفورنيا فـــي الســـاعة الســـابعة وافـــق علـــى العمـــل بـــها. فـــور أن أغلـــق ســـماعة الـــهاتف تلقـــى مكالمـــة مـــن جامعـــة
مينيسوتا، فقد تسببت عاصفة في تشويش خطوط الهاتف وعاقت مكالمة الساعة السادسة وعاقت معها عرض الوظيفة الذي كان سيتلقاه.
كـــان لـــدى جامعـــة كـــاليفورنيا تســـهيلات غـــير ملائمـــة إطـــلاقًا. خـــلال ســـنوات عملـــه الســـتة عشـــرة الأولـــى، كـــان يمـــارس عملـــه فـــي صـــالة ألعـــاب رياضـــية مزدحمـــة ومظلمـــة
ورديئـــة التـــهوية كـــانت معروفـــة باســـم حظـــيرة بـــي.أوه. بـــارن بســـبب رائحـــة العـــرق المنبعثـــة مـــن أجســـاد المـــوجودين بـــها. فـــي صـــالة الألعـــاب الرياضـــية هـــذه كثـــيرًا مـــا تقـــام
مباريات مصارعة، وتدريبات على رياضة الجمباز وقفز على الترامبولين، وتدريبات لفرق التشجيع، كل هذا إلى جانب التدريب على كرة السلة.
ولم يكن هناك مكان للمباريات. خلال السنوات القليلة الأولى كان عليهم استخدام بي.أو. بارن، ثم خلال أربعة عشر عامًا أخرى كان عليهم السفر في جميع أنحاء
الإقليم ليستعيروا صالات الألعاب الرياضية من المدارس والبلدات.
ثـــم لـــم يكـــن هنـــاك لاعبـــون، فعنـــدما أجـــرى أول مـــران لـــهم، شـــعر بالانـــهيار. كـــان مســـتواهم ســـيئًا للغايـــة لـــدرجة أنـــه إذا كـــان لـــديه طريقـــة مشـــرفة لـــيتراجع عـــن قبـــول
الوظيفة كان سيفعلها. اختارت الصحافة فريقه لتضعه في المركز الأخير بين مجموعته في أحد المواسم، ولكن "وودن" ذهب إلى العمل ولم يعد هذا الفريق الهزلي
في المركز الأخير؛ لقد فاز الفريق بالمركز الأول في مجموعته بفوزه باثنين وعشرين مباراة وخسارة 7 مباريات خلال هذا الموسم، وفي العام التالي وصل الفريق إلى
نهائيات بطولة الرابطة الوطنية.
ما الذي قدمه لهم؟ قدم لهم تدريبًا مستمرًّا على المهارات الأساسية وقدم لهم التهيئة، وقدم لهم العقلية.

منتهى الأمل: استعداد تام وجهد كامل

"وودن" ليس معقدًا؛ فهو متعقل ومثير للاهتمام ولكنه ليس معقَّدًا. إنه مجرد رجل مباشر ذو عقلية نمو يعيش من خلال هذه القاعدة: "عليك أن تعمل يوميًّا
على أن تصبح أفضل قليلًا من ذي قبل. من خلال العمل على أن تصبح أفضل قليلًا كل يوم خلال فترة من الوقت، ستصبح أفضل كثيرًا ".
لم يطلب منهم أن يلعبوا مباريات خالية من الأخطاء، ولم يطالب لاعبيه ألا يخسروا أبدًا، بل طلب منهم أن يكونوا على استعداد تام ويبذلوا كامل جهدهم،
يقول "وودن": "هل فزت؟ هل خسرت؟ تلك أسئلة خطأ. السؤال الصحيح هو: هل بذلت أقصى جهدي؟" إذا كانت الإجابة نعم، يقول: "ربما تحرز نقاطًا متقدمة
وتتفوق، لكنك لن تخسر أبدًا ".
لم يكن "وودن" عاطفيًّا ولم يكن يتحمل التكاسل، فإذا تكاسل اللاعبون في أثناء المران، يطفئ الأضواء ويغادرهم قائلًا: "انتهى المران أيها السادة"، وهكذا يفقدون
فرصتهم ذلك اليوم في أن يصبحوا أفضل.

معاملة متساوية

كما كانت "ديلاي" تفعل، كان "وودن" يمنح جميع لاعبيه وقتًا وانتباهًا متساويين، بغض النظر عن مهاراتهم الأولية، وبالمقابل بذل اللاعبون كل ما بوسعهم وتفوقوا. يتحدث "وودن" عن لاعِبَيْن جديدين عندما وصلوا إلى جامعة كاليفورنيا: "نظرت إلى كل منهما لأعرف ما يمتلكه من مهارات ثم قلت لنفسي: "ياله من مهذب، إذا كان يستطيع أن يقدم مشاركة حقيقية، مشاركة في اللعب لفريقنا؛ فبالتأكيد سنلعب بشكل سيئ إلى حد كبير". مع ذلك فما لم أستطع أن أراه هو
مـا يمتلكــه هــذان الــرجلان فــي داخلــيــهما". كلاهمـا بــذل كــل مـا بوســعه، وكلاهمـا أصــبح لاعــب بــداية وأحــدهما أصــبح لاعــب مــركز البــداية ضــمن أحـد فـرق البطولـة الوطنية.
كــان "وودن" يحتــرم جمــيع اللاعبــين بنفــس القــدر. مــن المعتــاد أن يتــم اســتبعاد أرقــام بعــض اللاعبــين مــن أن توضــع علــى قمــيص أي زميــل آخـر لـهم بعـد أن يتـركوا
الفريق، تكريمًا لعظمتهم، لكن لم يتم استبعاد رقم أي لاعب خلال فترة عمل "وودن" مدربًا للفريق، برغم أنه كان لديه بعض أعظم اللاعبين في التاريخ مثل
"كريم عبد الجبار" و"بيل والتون". وفيما بعد عندما تم استبعاد استخدام رقميهما كان هو ضد هذا القرار: "زملاؤهما الآخرون الذين لعبوا في فريقنا كانوا يرتدون
هذه الأرقام. بعض من زملائهم هؤلاء قدموا للفريق نفس ما قدماه إلى حد بعيد... القميص والرقم الذي عليه لا يخص لاعبًا واحدًا فقط، بغض النظر عن مدى
عظمة و"نجومية" هذا اللاعب. هذا الأمر يخالف مفهوم الفريق تمامًا".
انتظر! إنه يعمل بالمجال الذي يقوم على الفوز بالمباريات، أليس عليه أن يهتم بلاعبيه الموهوبين ويمنح اهتمامًا أقل للاعبين البدلاء؟ لم يكن يجعل اللاعبين جميعًا
يلعبون بالقدر نفسه، ولكنه قدم الاهتمام والتدريب لجميع اللاعبين بالقدر نفسه. على سبيل المثال، عندما تعاقد مع لاعب آخر في العام نفسه الذي تعاقد فيه
مع "بيل والتون"، أخبره أنَّه قد يلعب لفترة قليلة للغاية في المباريات الفعلية بسبب وجود "والتون"، ولكنه وعده: "فور أن تتخرج في الجامعة ستحصل على عقد
احتراف، وستكون على هذا القدر من الجودة". وبحلول عامه الثالث أصبح اللاعب يستطيع القيام بكل ما يمكن لـ "بيل والتون" أن يقدمه في المران، وعندما أصبح
لاعبًا محترفًا، أُطلِق عليه لقب أفضل لاعب في العام بين لاعبي رابطته.

إعداد لاعبين يصلحون مدى الحياة

هــــل كــــان "وودن" عبقـــــريًّا، هــــل كــــان ســــاحرًا قــادرًا علــى تحويــل اللاعبــين متوســطي القـــدرات إلــى أبطـــال؟ فــي الــواقع، يعتـــرف "وودن" أنـــه فيمـــا يخـــص تكتيكـــات
وإستراتيجيات كرة السلة كان لديه مستوى معتدل إلى حد ما؛ فقد كان أكثر ما يجيده حقًّا هو تحليل قدرات لاعبيه وتحفيزهم. ومن خلال هذه المهارات كان قادرًا
على مساعدة لاعبيه على بذل إمكاناتهم، ليس في مجال كرة السلة فقط بل في الحياة أيضًا، وهو ما كان يراه أمرًا أكثر فائدة من مجرد الفوز بالمباريات.
هل أثمرت أساليب "وودن"؟ بعيدًا عن الفوز بالبطولات العشرة، لدينا شهادات يعبر عنها لاعبوه الذين لم يأت أي منهم على ذكر العنف.
يقول "بيل والتون"، أحد الأشخاص الذين تم تكريمهم في متحف هول أوف فيم: "بالطبع كانت المنافسة الحقيقية التي كان يعدنا لها هي الحياة.... علَّمنا القيم
والصفات التي تجعل منا لاعبين جيدين، بل أشخاصًا جيدين".
يقول "ديني كرام" المدرب الناجح: "لا أتخيل كيف كانت ستصبح حياتي إن لم يكن المدرب "وودن" هو الضوء الذي يرشدني. بمرور الأعوام، أقدِّره أكثر وأكثر ولا
أملك إلا أن أدعو الله أن يمنحني تأثيرًا في الشباب الذين أدربهم يساوي نصف التأثير الذي تركه فيَّ".
ويقول "كريم عبد الجبار"، أحد الذين تم تكريمهم في متحف هول أوف فيم: " حكمة المدرب "وودن" تركت أثرًا عميقًا فيَّ كلاعب رياضي، وأثرًا أكبر فيَّ كإنسان. إنه
مسئول، بشكل ما، عن الشخص الذي أصبحت عليه الآن".
استمع إلى تلك القصة.
كانت لحظة الانتصار؛ فقد فازت جامعة كاليفورنيا بأول بطولة وطنية لها، لكن كان المدرب "وودن" قلقًا بشأن "فريد سلوتر"، اللاعب الذي كان يبدأ كل مباراة،
ولعب سنة رائعة حتى وصل إلى هذه المباراة النهائية في البطولة. لم تسر المباراة بشكل جيد بل ساءت أكثر فأكثر؛ فشعر "وودن" أن عليه إحداث تغيير ما؛ فأخرج
"فريد" من الملعب وقام بإنزال أحد البدلاء؛ فقام اللاعب البديل بعمل رائع فتركه "وودن" يلعب إلى أن فاز

الفريق بالمباراة في النهاية.
كانت لحظة الانتصار لحظة حاسمة. لم يفوزوا لأول مرة بلقب بطل الرابطة الوطنية لرياضة الجامعات من خلال التغلب على فريق جامعة ديوك فقط، بل أنهوا
الموسم أيضًا بفوزهم بثلاثين مباراة وبلا خسارة واحدة. لكنَّ قلق "وودن" بشأن "فريد" أثَّر على شعوره بالسعادة؛ غادر "وودن" قاعة المؤتمر وذهب ليبحث عن
"فريد"؛ ففتح باب غرفة تغيير الملابس ليجد "فريد" في انتظاره قائلًا: "أيها المدرب ... أريدك أن تعرف أنني أتفهم الأمر، فقد كان عليك أن تترك اللاعب "دج" في
الملعب لأنه كان يلعب بشكل رائع وهو ما لم أكن أفعله. أردت أن ألعب بأسوأ طريقة، ولكني أتفهَّم حقًا، وإذا قال أي شخص إنني كنت غاضبًا فهذا ليس صحيحًا. محبط نعم، أما غاضب فلا. وكنت سعيدًا للغاية من أجل "دج"".
يقول "وودن": "هناك الكثير من المدربين الذين استطاعوا الفوز ببطولات باستخدام أسلوب تحكُّمي، من بينهم فينس لومباردي وبوبي نايت. لديَّ فلسفة مختلفة... بالنسبة لي أرى أن العناية والرأفة والاهتمام دائمًا من أعلى الأولويات".
اقرأ قصة "فريد سلوتر" مرة أخرى وستحدد أنت إذا ما كان المدرب "نايت" تحت نفس الظروف، سيندفع ليواسي "داريل توماس"، وإذا ما كان سيتيح "نايت"
الفرصة أمام "توماس" ليتمكن من الشعور بالفخر والكبرياء والسماحة في اللحظة نفسها التي يشعر فيها بالإحباط؟

أيهما العدو: النجاح أم الفشل؟

"بات ساميت" مدربة فريق تينيسي لكرة السلة للسيدات، فريق ليدي فولز الذي دربته حتى استطاع المشاركة في ست بطولات وطنية. لم تستخدم توجه "وودن"
الفلسفي ولكن في بدايتها كانت أكثر شبهًا في طريقتها بـ"نايت". في كل مرة يتعرض الفريق للخسارة لا تدع "بات" هذا الأمر يمر؛ فتواصل التأمل في أسبابه وقتله
بحثًا ومعاقبة نفسها والفريق بسببه. ثم تطور الأمر إلى أن أصبح بينها وبين الخسارة علاقة حب - كراهية؛ فمن جانب عاطفي، الخسارة تجعلها تشعر بالاستياء،
ولكنها تحب ما تفعله بها الخسارة؛ فالخسارة تجبر الجميع من لاعبين ومدربين على تطوير أسلوب اللعب حتى يصبح أكثر تكاملًا. هنا يصبح النجاح هو العدو.
يسمي "وودن" ذلك "الإصابة" بالنجاح. "بات رايلي" المدرب السابق للفريق البطل لوس أنجلوس ليكرز يسمي هذا "مرض الأنا" - وهو أن يظن الشخص أنه هو
النجاح متناسيًا كل الالتزام والعمل الذي بذله حتى يحقق ذلك. توضح "ساميت" هذا قائلةً: "النجاح يجعلك خاملًا؛ فهو يجعل أكثر الأشخاص الطموحين
قانعين ومهملين". عندما قالت "ساميت" هذا، كان فريق تينيسي قد فاز بخمس بطولات للرابطة الوطنية لرياضة الجامعات، ولكنهم كانوا أكثر الفرق المرشحة
للفوز في بطولة واحدة: "في كل البطولات الأخرى كنا منزعجين؛ لقد خسرنا أربعة أو خمسة ألقاب وكان من المتوقع أن نفوز بها".
بعد بطولة عام 1996، أصبح الفريق راضيًا عما حققه؛ فاللاعبون القدامى كانوا أبطالًا على مستوى الوطن، وتوقع اللاعبون الجدد أنهم سيتمكنون من تحقيق
الانتصار لمجرد أنهم يلعبون في فريق تينيسي؛ فكان ذلك بمثابة كارثة. بدأ الفريق يخسر بشكل سيئ. يوم 15 ديسمبر، مُنِيَ الفريق بهزيمة ساحقة في ملعبهم أمام
فريق ستانفورد. وبعد مباريات قليلة، تعرضوا لهزيمة ساحقة أخرى ليصبح مجموع هزائمهم خمس هزائم؛ فيفقد الجميع الأمل فيهم. مدرب فريق نورث
كارولينا قال لـ"ساميت" حتى يواسيها: "حسنًا، اصمدي عند هذا الحد حتى العام القادم". أتى تليفزيون إتش بي أو إلى تينيسي حتى يصوروا فيلمًا وثائقيًّا، وكان
المنتجون يبحثون عن فريق آخر. مساعدوها أيضًا ظنوا أنهم لن يتمكنوا من الوصول إلى نهائيات بطولة شهر مارس.
لذلك قبل المباراة التالية، اجتمعت "ساميت" مع الفريق لمدة خمس ساعات. في تلك الليلة، لعبوا أمام فريق أولد دومينيون، صاحب المركز الثاني على مستوى
البلاد. للمرة الأولى في هذا الموسم بذلوا كل ما في وسعهم، ولكنهم خسروا مرة أخرى. كان أمرًا مدمرًا؛ فقد بذلوا جهدًا كبيرًا، وسعوا من أجل الفوز ثم خسروا
مرة أخرى. كان بعض اللاعبين يبكون بشدة ولم يستطيعوا التحدث ولا التنفس؛ فقالت لهم "ساميت": "ارفعوا رءوسكم؛ فإذا بذلتم جهدًا كهذا طوال الوقت،
وإذا كافحتم بهذا القدر، أخبركم بل أعدكم أننا سنتمكن من الوصول للنهائيات في شهر مارس". بعد مرور شهرين أصبح فريق تينيسي هو البطل الوطني.
الخلاصة: احترس من النجاح؛ فهو قد يوقعك في شَرَك التفكير بالعقلية الثابتة ليجعلك تفكر: "لقد فزت

لأنني أتمتع بالموهبة؛ ولهذا سأواصل الفوز". النجاح
يمكنه أن يصيب فريقًا أو أن يصيب فردًا. "أليكس رودريجيز"، وهو أحد أفضل لاعبي البيسبول، لم يُصَبْ
بالنجاح، يقول: "أنت لا تظل على الحال نفسها؛ فإما
أن تكون في حال أو في الأخرى".

تراثنا

نحن - الآباء والمعلمين والمدربين - نتحكم في حياة الأشخاص؛ فهم مسئوليتنا وإرثنا. أصبحنا نعرف الآن أن
عقلية النمو تلعب دورًا رئيسيًّا في مساعدتنا على إنجاز
مهامنا، و مساعدتهم على بذل إمكاناتهم.

طوِّر عقليتك

- • كل كلمة أو تصرف يقوم به أحد الوالدين لابنه ترسل رسالة للابن؛ فاستمع إلى ما تقوله لأبنائك وانتبه إلى الرسائل التي تبعثها إليهم. هل تلك الرسائل مفادها: لديك سمات دائمة وثابتة وأنا أطلق عليك الأحكام؟أو أن تلك الرسائل مفادها: أنت شخص تتطور وأنا مهتم بتطورك؟
- • كيف تستخدم الثناء؟ تذكَّر أن الثناء على ذكاء الأطفال أو مواهبهم، رغم جاذبيته، فإنه يرسل رسالة تقوم على العقلية الثابتة؛ فالثناء يجعل ثقتهم ودافعيتهم أكثر هشاشة. بدلًا من ذلك، حاول أن تركز على العمليات التي يقومون بها - إستراتيجياتهم وجهدهم واختياراتهم. في تعاملاتك مع أبنائك مارِس الثناء على العمليات التي يقومون بها.
- • راقب نفسك واستمع إليها بحرص عندما يفسد أبناؤك الأمر. تذكَّر أن النقد البنَّاء هو التعليقات التي تساعد أبناءك على فهم كيفية إصلاح أمر ما، لا التعليقات التي تطلق عليهم المسميات أو حتى تمنحهم الأعذار. في نهاية كل يوم اكتب النقد البنَّاء (والثناء على العمليات) الذي قدمته لأبنائك.
- • كثيرًا ما يضع الآباء أهدافًا يمكن لأبنائهم السعي لتحقيقها؛ فتذكَّر أن التمتع بموهبة فطرية ليس هدفًا، بل توسيع المهارات والمعرفة هو الهدف؛ فانتبه بحرص إلى الأهداف التي تضعها لأبنائك.
- • إذا كنت معلمًا، فتذكَّر أن خفض المعايير لا يزيد ثقة الطلاب بأنفسهم، كما لا يحقق رفع المعايير زيادة ثقة الطلاب بأنفسهم إن لم يصاحبه منح الطلاب طرقًا للوصول إلى تلك المعايير. عقلية النمو تمنحك طريقة تضع بها معايير عالية وتجعل الطلاب يصلون إليها. حاول تقديم الموضوعات في إطار من النمو وقدِّم للطلاب تعليقات على العمليات التي يجرونها. أظن أنك ستحب ما يحدث.
- • هل تظن أن طلابك الذين يتسمون بالبطء لن يتمكنوا أبدًا من أن يتعلموا بشكل جيد؟ هل يرون أنهم أغبياء دائمًا؟ بدلًا من ذلك، حاول أن تكتشف ما الذي لا يفهمونه وإستراتيجيات التعلم التي لا يعرفونها. تذكَّر أن المعلمين العظماء يؤمنون بإمكانية تطوير الموهبة والتفكير وتذهلهم عملية التعلم.
- • هل أنت مدرب ذو عقلية ثابتة؟ هل أهم ما يشغل تفكيرك هو نتائجك وشهرتك؟ هل لا تتسامح مع الأخطاء؟ هل تحاول دفع لاعبيك من خلال إطلاق الأحكام عليهم؟ قد يكون هذا هو ما يعرقل لاعبيك الرياضيين.
- • حاول ممارسة التفكير بعقلية النمو؛ فبدلًا من أن تطلب من لاعبيك أن يلعبوا مباريات بلا أخطاء، اطلب منهم التزامًا كاملًا وبذل جهد تام. بدلًا من أن تطلق الأحكام على اللاعبين، امنحهم الاحترام والتدريب الذي يحتاجون إليه ليتطوروا.
- • نحن - الآباء والمعلمين والمدربين - مهمتنا هي تنمية إمكانات الأشخاص. لنستخدم كل دروس عقلية النمو - وكل ما نستطيع الاستعانة به - لنتمكن من تحقيق ذلك.

الفصل 8

تغيير العقلية

تقوم عقلية النمو على الإيمان بالتغيير، وأكثر جزء ممتع في عملي هو مشاهدة الناس يتغيرون. لا شيء
أفضل من رؤية الناس وهم يجدون طريقهم نحو الأمور
التي يقدِّرونها. هذا الفصل يتحدث عن أطفال وبالغين وجدوا طريقة ليستخدموا قدراتهم، ويبين أيضًا كيف
يمكننا جميعًا القيام بهذا.

طبيعة التغير

كنت في منتصف عامي الابتدائي الأول عندما انتقلت مع عائلتي لنعيش في مكان آخر، لأجد نفسي فجأة
في مدرسة جديدة. كان كل شيء غريبًا - المعلمة والطلاب
والعمل المطلوب منا. هذا العمل هو ما أخافني. فصلي الجديد كان متقدمًا كثيرًا عن فصلي القديم، أو على
الأقل كان هكذا بالنسبة لي؛ فقد كان الطلاب في فصلي
الجديد يكتبون حروفًا لم أكن قد تعلمت كتابتها بعد، وكانت هناك طريقة يعرفها الجميع لفعل كل شيء ولم
أكن أعرفها؛ لذلك عندما كانت المعلمة تقول:
"أيها الطلاب، اكتبوا أسماءكم على الورقة في المكان الصحيح" لم أكن أعرف ماذا تقصد.
فكنت أبكي، وكل يوم كان يظهر أمر جديد لم أكن أعرف كيف أتعامل معه. وفي كل مرة يظهر أمر جديد كنت
أشعر بالضياع والارتباك. لماذا لم أقل قط لمعلمتي:
"سيدة "كان"، لم أتعلم هذا الأمر بعد؛ فهل يمكنك أن تريني كيف أقوم به؟".
مـرة أخــرى عنــدما كنــت صــغيرة، أعطــاني والــداي بعــض النقــود لأذهــب إلــى رحلــة مــع
مشــرف الرحلــة ومجموعـة مـن الأطفـال، وبينمـا كنـت أنعطـف فـي اتجـاه مكـان

التجمـــع، نظـــرت إلـــى الشـــارع لأجـــدهم يغـــادرون جمـــيعًا، وبـــدلًا مـــن أن أركـــض وراءهـــم وأصـــيح: "انتظـــروني!" وقفـــت متجمـــدة فـــي مكـــاني ممســـكة بـــالنقود فـــي يـــدي أشاهدهم يختفون في الأفق.
لماذا لم أحاول إيقافهم أو اللحاق بهم؟ لماذا قبلت الهزيمة قبل المحاولة ببعض الحيل البسيطة؟ أعلم أنني في أحلامي قمت كثيرًا ببعض الحركات السحرية أو
الخارقة في مواجهة الأخطار، كما أن لديَّ صورة لنفسي وأنا أرتدي زي سوبر مان الذي صنعته بنفسي. فلماذا في الواقع، لم أكن أستطيع أن أقوم بأمر عادي مثل
طلب المساعدة أو النداء على زملائي لينتظروني؟
في عملي أرى الكثير من الأطفال يفعلون هذا، أرى أطفالًا مبهجين وماهرين إلى حد كبير تعوقهم الإخفاقات. في بعض أبحاثنا يكون عليهم أن يقوموا بفعل غاية في
البساطة ليجعلوا الأمور أفضل، ولكنهم لا يفعلون. هؤلاء هم الأطفال ذوو العقلية الثابتة؛ فعندما تسوء الأمور يشعرون بالضعف وعدم القدرة.
إلى الآن، عندما يسير أمر ما على نحو خطأ أو أرى أمرًا كنت أرجو منه خيرًا يضيع، ما زلت أشعر بشعور مؤقت بالضعف. هل يعني هذا أنني لم أتغير؟
لا، إنه يعني أن التغير ليس كالعمليات الجراحية. حتى عندما تتغير، لا تتخلص من المعتقدات القديمة كأنك تتخلص من فخذ أو ركبة تالفة وتستبدل بها أخرى
أفضل، بل تكون المعتقدات الجديدة موجودة جنبًا إلى جنب مع المعتقدات القديمة.

المعتقدات هي مفتاح السعادة (والأسى)

في الستينيات من القرن الماضي، كان الطبيب النفسي "آرون بيك" يعمل مع مرضاه ليدرك بشكل مفاجئ أن معتقداتهم هي سبب مشكلاتهم؛ فقبيل أن يشعروا
بالضيق أو الاكتئاب، طرأ أمر ما بشكل مفاجئ وسريع في عقولهم، وقد يكون هذا الأمر الذي طرأ على عقولهم هو: "يظن دكتور بيك أنني غير كفء" أو "هذه
المعالجة لن تنجح أبدًا، ولن أشعر بتحسن قط". هذا النوع من الاعتقادات تسبب في مشاعرهم السلبية، ليس في أثناء الجلسة العلاجية فقط، بل في حياتهم
أيضًا.
إنها لم تكن معتقدات يدركها الناس بشكل معتاد، لكنَّ "بيك" وجد أن بإمكانه تعليم الناس كيف ينتبهون ويستمعون إليها. ثم اكتشف أن بإمكانه تعليمهم
كيف يتعاملون مع هذه المعتقدات ويغيرونها. وهكذا نشأ العلاج المعرفي، وهو أحد أكثر العلاجات فاعلية التي تم التوصل إليها.
وسواء أدركوا ذلك أم لا، فجميع الناس يلاحظون باستمرار ما يحدث لهم وماذا يعني ذلك وما يجب أن يفعلوه. بعبارة أخرى، عقولنا ترصد وتفسر باستمرار،
وهذا ما يبقينا على المسار الصحيح. ولكن أحيانًا ما تسير عملية التفسير على نحو خطأ؛ فبعض الأشخاص يضعون لما يحدث تفسيرات مبالغًا فيها، ثم يتصرفون
بناء على مشاعر مبالغ فيها من الضيق والاكتئاب أو الغضب أو التعالي.

العقليات تذهب إلى أبعد من ذلك

العقليـات تحـيط بـالملاحظات التـي تحـدث فـي رءوس النـاس؛ فـهي تقـود عمليـة تفسـير تلـك الملاحظـات بأكملـها. العقليـة الثابتـة تقـيم حـوارًا ذاتـيًّا يـركز علـى إطـلاق الأحكام: "يعني هذا أنني فاشل"، "يعني هذا أنني أفضل منهم"، "يعني هذا أنني زوج سيئ"، "يعني هذا أنني شخص أناني".
في عدة دراسات، بحثنا في الطريقة التي يتعامل بها ذوو العقلية الثابتة مع المعلومات التي يتلقونها؛ فوجدنا أنهم يضعون تقييمًا صارمًا لكل معلومة، فالشيء
الجيد يؤدي إلى إشارة إيجابية قوية والشيء السيئ يؤدي إلى إشارة سلبية للغاية.
وأمـا الأشـخاص ذوو عقليـة النمـو فيرصـدون باسـتمرار مـا يحـدث، ولكـن حـوارهم الـداخلي لا يقـوم علـى إطـلاق الأحكـام علـى أنفسـهم وعلـى الآخـرين بـهذه الصـورة.
بالتأكيد، فهم يتأثرون بالمعلومات الإيجابية والسلبية، ولكنهم يتأملون في انعكاساتها؛ من أجل التعلم منها واتخاذ تصرفات بنَّاءة: ما الذي يمكنني تعلمه من
هذا؟ كيف يمكنني التطور؟ كيف يمكنني مساعدة زوجي/زوجتي على القيام بهذا بشكل أفضل؟
أصـبح العـلاج المعـرفي الآن يعـلِّم النـاس أن يسـيطروا علـى أحكامـهم المبـالغ فيـها وأن يجعلوهـا أكثـر منطقيـة. علـى سـبيل المثـال، كـان أداء "ألانـا" سـيئًا فـي الاختبـار فاستخلصت من هذا: "أنا غبية". يمكن للعلاج المعرفي أن يعلِّمها أن تتأمل في الحقائق بشكل أعمق من
خلال طرح السؤال التالي: ما الدليل على الاستنتاج الذي
خلصت إليه وما الذي ينفيه؟ وبعد حثها على الإجابة، قد تتوصل "ألانا" إلى قائمة طويلة من الأسباب التي

تدلل على أنها كانت ذات كفاءة في الماضي، ثم تعترف:
"أظن أنني لست على ذلك القدر من الكفاءة الذي كنت أظن أنني عليه".
قد يتم حثها أيضًا حتى تفكر في أسباب أدائها السيئ في الاختبار بخلاف غبائها، تلك الأسباب قد تلطف من حدة حكمها السلبي على نفسها. تعلمت "ألانا" بعد
ذلك أن تقوم بهذا الأمر بنفسها، حتى إذا ما أطلقت في المستقبل حكمًا سلبيًّا على نفسها، فيمكنها أن تدحض هذا الحكم وتشعر بحال أفضل.
بهذه الطريقة يساعد العلاج المعرفي الناس على إصدار أحكام أكثر واقعية وتفاؤل، و لكنه لا يخلصهم من العقلية الثابتة الذي هو عالم إطلاق الأحكام . العلاج
المعرفي لا يتصدى للافتراض الأساسي الذي تضعه العقلية الثابتة - وهو الاعتقاد بأن السمات ثابتة لا يمكن تغييرها - الأمر الذي يجعلهم يقيّمون أنفسهم بشكل
متواصل. بعبارة أخرى، العلاج المعرفي لا يجعلهم يخرجون من إطار إطلاق الأحكام ويدخلون في إطار النمو.
هذا الفصل يناقش تغيير الحوار الداخلي الذاتي من حوار يقوم على إطلاق الأحكام إلى حوار يهدف إلى النمو والتطور.

محاضرات العقلية

مجرد المعرفة عن عقلية النمو يمكن أن يُحدِث تغييرًا كبيرًا في طريقة تفكير الأشخاص تجاه أنفسهم وحياتهم.
لذلك في كل عام خلال تدريسي منهج الجامعة، أدرّس للطلاب هاتين العقليتين ليس لمجرد كون هذا الأمر جزءًا من المنهج بل أيضًا لأنني أعلم الضغط الواقع على
هؤلاء الطلاب. كل عام يشرح لي الطلاب كيف غيرتهم هذه الأفكار في كل شئون حياتهم.
هذا ما قالته "ماجي" الكاتبة الطموحة:
اكتشفت أنه عندما يتعلق الأمر بالأمور الفنية أو الإبداعية أجدني أعتنق التفكير بالعقلية الثابتة، فقد كنت أؤمن بأن الأشخاص يتمتعون بموهبة فنية أو إبداعية
فطرية، وأنك لا تستطيع أن تطور من موهبتك من خلال بذل الجهد. هذا الاعتقاد أثَّر على حياتي بشكل مباشر لأنني دائمًا كنت أريد أن أكون كاتبة ولكني كنت
أخشى المواظبة على حضور فصول للكتابة أو نشر كتاباتي الإبداعية بين أشخاص آخرين. هذا الأمر كان له علاقة مباشرة بعقليتي؛ لأنني كنت أعتقد أن أي نقد
سلبي قد يعني أنني لست كاتبة بالفطرة. كنت مرتعبة من أن أعرِّض نفسي لاحتمالية أن تكون موهبتي "غير فطرية".
والآن بعد أن استمعت لمحاضراتك، قررت أن أسجِّل في فصل لدراسة الكتابة الإبداعية في الفصل الدراسي القادم، وأشعر أنني تمكنت حقًّا من أن أدرك ما كان
يحول بيني وبين السعي وراء اهتمام لطالما كان حلمي السري. أشعر حقًّا أن هذه المعلومات قد شجعتني!
اعتــاد الحــوار الــذاتي بــداخل "مــاجي" أن يكــون: " لا تفعلـي هـذا. لا تلتحقـي بفصـل لدراسـة الكتابـة. لا تشـاركي كتـاباتك مـع الآخـرين. الأمـر لا يسـتحق هـذه المخـاطرة.
حلمك قد يتحطم فاحميه" .
أصبح الحوار الذاتي يقول الآن: " اسعي لذلك. اجعليه يتحقق. طوِّري مهاراتك" .
وهذا ما قاله "جيسون" اللاعب الرياضي:
كطالب رياضي في جامعة كولومبيا كنت أفكر بالعقلية الثابتة فقط. بالنسبة لي كان الفوز هو كل شيء، والتعلم ليس جزءًا من هذا الإطار. لكنني بعد أن استمعت
إلى محاضراتك أدركت أنها ليست عقلية جيدة؛ أصبحت أعمل على اكتساب التعلم بينما أتنافس في الوقت ذاته، بعد أن علمت أنني إذا كنت أستطيع التطور
باستمرار، حتى في المباريات، وسأصبح لاعبًا رياضيًّا أكثر مهارة.
اعتاد الحوار الذاتي بداخل "جيسون" أن يكون: " فُز. فُز. عليك أن تفوز. أثبِت ذاتك، فكل شيء يعتمد عليها ".
أصبح الحوار الذاتي الآن: لاحظ. تعلم. تطوَّر. كن لاعبًا رياضيًّا أفضل .
وأخيرًا، هذا ما قاله "توني" العبقري المتعافي:
خلال الدراسة الثانوية كنت قادرًا على الحصول على أعلى الدرجات من خلال قيامي بقدر ضئيل من المذاكرة والنوم، فقد بدأت أؤمن أن الأمر سيظل هكذا دائمًا؛
لأنني كنت أتمتع بنعمة الفهم والذاكرة الفائقة. مع ذلك، بعد حوالي عام من اضطرابات النوم، بدأ فهمي وذاكرتي ألا يكونا فائقين فيما بعد. عندما بدأ الشك في
مواهبــي الفطريــة، التــي كنــت أعتمــد عليــها كثــيرًا حتــى أشــعر بالثقــة بالـذات (علـى عكـس قـدرتي علـى التـركيز أو إصـراري أو قـدرتي علـى العمـل الشـاق)، مـررت بأزمـة
شــخصية اســتمرت حتــى عـدة أسـابيع ماضـية عنـدما كنـتِ تناقشـين العقليـات المختلفـة

فـي أثنـاء الشـرح؛ لأنـي أدركـت أن الكثـير مـن مشـكلاتي كـان نتيجـة لانشـغالي
بإثبات أنني "ذكي" وتجنب الإخفاقات، فساعدني هذا للغاية على الخروج من الإطار المدمّر لذاتي الذي
كنت أعيش بداخله.
تحول الحوار الذاتي بداخل "توني" من: " أنا موهوب بالفطرة . أنا لست بحاجة إلى المذاكرة. أنا لست
بحاجة إلى النوم . أنا متميز" .
إلى: " يا إلهي! إنني أفقد سيطرتي على الأمر . لا أستطيع فهم أشياء، ولا أستطيع تذكر أشياء؛ فماذا أكون
الآن؟".
حتى أصبح:" لا تهتم كثيرًا بشأن أن تكون ذكيًّا، ولا تقلق كثيرًا بشأن تجنب الإخفاقات؛ فهذا الأمر يصبح
مدمرًا للذات. لنبدأ المذاكرة، والنوم، ومواصلة الحياة" .
بالطبع سيمر هؤلاء الأشخاص ببعض الإخفاقات والإحباطات، وربما سيكون التزامهم بالتفكير بعقلية النمو
ليس بالأمر السهل طوال الوقت، ولكن مجرد أنهم
يعرفونها منحهم طريقة أخرى للحياة. فبدلًا من أن يكونوا أسرى لبعض التصورات المخيفة حول الكاتب
العظيم، واللاعب الرياضي العظيم، أو العبقري العظيم،
منحتهم عقلية النمو الشجاعة ليتبنَّوا أهدافهم وأحلامهم الشخصية. والأمر الأكثر أهمية أنها منحتهم
طريقة للعمل على تحقيق هذه الأهداف والأحلام.

ورشة عمل العقلية

مرحلة المراهقة، كما رأينا، هي الفترة التي يتوقف فيها الكثير من الأبناء عن الاهتمام بالدراسة، إلى درجة
أنك قد تسمع أصواتهم يفرون من الدراسة فرارًا. إنها
الفترة التي يواجه فيها الطلاب بعضًا من أكبر تحديات الشباب، والفترة التي يقيِّمون فيها أنفسهم بصرامة
وغالبًا من خلال عقلية ثابتة. إن الطلاب ذوي العقلية
الثابتة هم بالأحرى من يهلعون ويهربون للبحث عن ملجأ، فيُظهرون دافعية منخفضة ويحصلون على
درجات متدنية.
خلال الأعوام القليلة الماضية، أقمنا ورشة عمل لهؤلاء الطلاب، تعلِّمهم التفكير بعقلية النمو، وكيفية
تطبيقه على الأعمال الدراسية. إليك جزءًا مما قيل لهم:
ينظر الكثير من الناس إلى المخ كلغز. لا يعرفون الكثير عن الذكاء وكيفية عمله، وعندما يُفكرون حقًّا في
ماهية الذكاء، يعتقد الكثير من الأشخاص أن الشخص
يولـد إمـا ذكـيًّا أو متوسـط الـذكاء أو غبـيًّا ويسـتمر علـى هـذه الحـال بقيـة حياتـه. ولكـن
يظـهر بحـث جـديد أن المـخ أشـبه بالعضـلة - فـهو يتغـير ويصـبح أقـوى عنـدما
تستخدمه. واستطاع العلماء أن يوضحوا كيف ينمو المخ ويصبح أقوى عندما تستخدمه.
ثم شرحنا كيف يكوِّن المخ روابط جديدة، و"ينمو" عندما يمارس الأشخاص أشياء جديدة ويتعلمونها.
عنـدما تتعلـم أشـياء جـديدة، تتضـاعف تلـك الـروابط الصـغيرة المـوجودة بـالمخ وتصـبح
أقـوى. وكلمـا عرَّضـت عقلـك للتعلـم، نمـت خلايـا مخـك بشـكل أكبـر. حينئـذٍ،
الأشياء التي كنت تجدها صعبة للغاية أو مستحيلة - كالتحدث بلغة أجنبية أو حل المسائل الحسابية -
ستبدو أسهل. والنتيجة أنك ستحصل على مخ أقوى وأكثر
ذكاءً.
ثم نشير إلى أنه لا يوجد من يضحك من الأطفال الرُّضع ويسخر من غبائهم؛ لأنهم لا يستطيعون التحدث؛
فهم لم يتعلموا ذلك بعد. عرضنا على الطلاب صورًا
لتغير كثافة روابط المخ لدى الأطفال في أثناء عامهم الأول بينما ينتبهون ويدرسون العالم الذي يحيط بهم
ويتعلمون كيف يفعلون الأشياء.
خلال سلسلة من الجلسات، ومن خلال الأنشطة والنقاشات، تم تعليم الطلاب مهارات المذاكرة، وعرفوا
كيفية تطبيق دروس عقلية النمو على أسلوب مذاكرتهم
وأعمالهم المدرسية.
يحـب الطـلاب التعلـم عـن المـخ، وأن تكـون النقاشـات مفعمـة بالحيويـة للغايـة. ولكـن الأمـر
الأكثـر فائـدة هـو التعليقـات التـي قالـها الطـلاب عـن أنفسـهم. لنعـد إلـى
"جيمي"، الطالب فاتر الهمة والمقاوم للتغير الذي تحدثنا عنه في الفصل الثالث، في ورشة عملنا الأولى
كنا مندهشين لسماعه يقول وعيناه ممتلئتان بالدموع:
"أتعنين أنني ليس عليَّ أن أكون غبيًّا؟"
قد نظن أن هؤلاء الطلاب فاتري الهمة، لكني رأيت أنهم لا يتوقفون أبدًا عن الاهتمام. لا أحد يعتاد على
الشعور بالغباء. أخبرنا "جيمي" خلال ورشة العمل: "أنت
مسئول عن عقلك. يمكنك العمل على تنميته بالطريقة الصحيحة". ومع مواصلة ورشة العمل، كان هذا ما
قاله معلم "جيمي":
"جيمي"، الذي لا يبذل أيَّ مجهود إضافي والذي غالبًا لا يسلِّم واجبه المنزلي في الوقت المحدد، ظل
مستيقظًا حتى وقت متأخر؛ يعمل لساعات حتى ينهي أحد

الفروض مبكرًا حتى أنظر فيه وأمنحه فرصة لمراجعته، حصل على علامة جيد جدًا في هذا الفرض المنزلي (كان يحصل في السابق على علامة جيد أو أقل من ذلك).
علـــى ســـبيل المصــادفة، لــم يكــن المعلمــون يحــاولون فقــط أن يكــونوا لطفــاء معنــا مــن خــلال إخبــارنا بمــا نريــد ســماعه، ولــم يكــن المعلمــون يعــرفون مــن هــم الطــلاب الموجودون في ورشة عمل عقلية النمو، لأننا كان لدينا ورشة عمل أخرى أيضًا. أعضاء ورشة العمل هذه اجتمعوا لمرات كثيرة وعلّمناهم الكثير من مهارات المذاكرة،
وحصلوا على اهتمام خاص من المعلمين الداعمين. لكنهم لم يتعلموا عقلية النمو وكيفية تطبيقها.
لم يعرف المعلمون أيًّا من طلابهم يحضر أيًّا من الورشتين، ولكنهم أبرزوا "جيمي" والكثير من الطلاب في ورشة عمل عقلية النمو؛ ليخبرونا أنهم قد رأوا تغيرات
حقيقية في دافعيتهم للتعلم والتطور.
لاحظت مؤخرًا أن بعض الطلاب يكنون تقديرًا أعظم تجاه التطور... كان الطالب "آر". يؤدي أقل من المعايير... تَعَلَّمَ أن يدرك قيمة تطور درجاته من 52 و 46 و 49
إلى 67 و71... شعَر بقيمة النمو الذي حققه في تعلم الرياضيات.
كان مستوى "إم." أقل كثيرًا من مستوى الصف. خلال الأسابيع العديدة السابقة، طلبت مني طوعًا المزيد من المساعدة خلال فترة الغداء حتى تحسن من أدائها في
الاختبارات. تحسنت درجاتها بشكل كبير عن درجات الرسوب، إذ حصلت على درجة 84 في أحدث اختبار أجرته.
يلاحظ وجود تغيرات إيجابية في الدافعية والسلوك لدى "كيه." و"جيه.". كانا قد بدآ العمل بجدية بشكل ثابت.
شارك العديد من الطلاب بشكل تطوعي في جلسات تعليم الأقران خلال فترات تناول الغداء أو بعد انتهاء الدوام المدرسي. طلاب مثل "إن." و "إس." كانا ينجحان
عندما طلبا مزيدًا من المساعدة، وشجعتهم احتمالية إحراز تقدم شديد.
كنا نتلهف لنرى إذا ما كانت ورشة العمل قد أثَّرت على درجات الطلاب، فحصلنا على إذن منهم لنطَّلع على درجاتهم الختامية في نهاية الفصل الدراسي. وبصورة خاصة اطَّلعنا على درجاتهم في مادة الرياضيات؛ حيث إنها تعكس التعلم الحقيقي لمفاهيم جديدة صعبة.
قبل ورشة العمل، كانت درجات الطلاب في مادة الرياضيات سيئة بشدة، ولكن فيما بعد، ومما يثير العجب أن الطلاب الذين كانوا في ورشة عمل عقلية النمو
أظهروا قفزة في درجاتهم. أصبح من الواضح الآن أنهم يقومون بأداء أفضل مما يقوم به الطلاب في ورشة العمل الأخرى.
ورشــة عمــل عقليــة النمــو التــي امتــدت لثمــاني جلســات فقــط كــان لــها أثــرًا حقــيقي، فــهذا التعــديل الوحيــد فــي معتقــدات الطــلاب اســتطاع أن يحــرر قــواهم الــذهنية ويحثــهم علــى العمــل والإنجــاز، فبــالطبع كــانوا يتعلمــون فــي مدرســة حــيث المعلمــون فيــها متجــاوبون، بالإضــافة إلــى حمــاس الطــلاب، فقــد كــانوا علــى اســتعداد لبــذل مزيد من الجهد؛ لمساعدتهم على التعلم. مع ذلك، تلك النتائج تُظهر قوة تغيير العقليات.
الطلاب في ورشة العمل الأخرى لم يتطوروا. بخلاف الثماني جلسات التي حضروها عن مهارات المذاكرة والأمور الجيدة الأخرى، لم يُظهروا أي استفادة؛ ولأنهم لم
يتعلموا أن يفكروا بشكل مختلف بشأن عقولهم فلم يكونوا متحمسين لتطبيق المهارات التي تعلموها.
ورشة عمل العقلية جعلت الطلاب مسؤولين عن عقولهم. بتحررهم من قبضة العقلية الثابتة، يستطيع "جيمي" وأمثاله أن يستخدموا الآن عقولهم بشكل أكثر
حرية وإلى أقصى حد.

علم الدماغ

مشكلة ورشة العمل أنها كانت تتطلب وجود فريق عمل كبير يجريها، الأمر الذي قد يكون غير متيسر إلى حد كبير. بالإضافة إلى أن المعلمين لم يكونوا مشاركين
بشكل مباشر، وقد يكونوا عاملًا كبيرًا في المساعدة على الحفاظ على ما استفاد به الطلاب؛ لذلك قررنا أن نضع محتوى ورشة العمل في برمجيات كمبيوتر تفاعلية،
ونجعل المعلمين يديرون فصولهم من خلال تلك البرمجيات.
بالاستعانة بنصائح خبراء التعليم والإعلام والمخ، قمنا بوضع برنامج علم الدماغ " Brainology TM "، ويقدم البرنامج الشخصيات الكرتونية المتحركة "كريس"
و"داليا" طالبي الفصل السابع الرائعين ولكنهما يعانيان بعض المشكلات التي تتعلق بالأعمال المدرسية. تعاني "داليا" مشكلة في اللغة الإسبانية، ويعاني "كريس"
مشكلة في الرياضيات. زارا معمل الدكتور "سيربرس"، وهو عالم أدمغة مهووس إلى حد ما، الذي يُعلمهم كل ما يتعلق بالأدمغة والعناية بتغذيتها. علّمهم ما
الـــذي يجـــب أن يفعلـــوه فـــي ســـبيل الحصــول علــى أقصــى أداء مــن المــخ (مثــل النــوم

الكــافي، وتنــاول الأطعمــة الصــحية، واســتخدام إســتراتيجيات جيــدة فــي المــذاكرة)،
ويعلمهم كيف ينمو المخ في أثناء التعلم. البرنامج يوضح للطلاب طوال الوقت كيف طبق "كريس" و"داليا"
تلك الدروس على أعمالهم الدراسية. الأجزاء التفاعلية
في البرنامج تتيح للطلاب إجراء التجارب على المخ، ومشاهدة فيديوهات تعرض طلابًا حقيقيين يعانون
مشكلات، وتستعرض الإستراتيجيات التي يستعينون بها في
المذاكرة، وتنصح "كريس" و"داليا" ببعض الخطط للمذاكرة، وتحتفظ بسجل لمشكلات الطلاب، وخطط
مذاكرتهم.
إليك بعض ما ذكره طلاب الصف السابع حول مدى التغيير الذي فعله بهم البرنامج:
بعد أن استخدمت برنامج علم الدماغ أصبح الآن لدي نظرة جديدة للأمور. الآن أصبح توجهي تجاه المواد
الدراسية التي كنت أعاني مشكلة فيها [هو] أن أحاول
بجد أكبر، وأن أتقن المهارات... أصبحت أستخدم وقتي بصورة أكثر تعقلًا في المذاكرة يوميًّا ومراجعة
الملاحظات التي كتبتها في اليوم نفسه. أنا سعيد حقًّا لأنني
التحقت بهذا البرنامج؛ لأنه رفع من إدراكي بشأن المخ.
لقد تغيرت أفكاري التي تتعلق بطريقة عمل المخ، وأصبحت أفعل الأشياء بصورة مختلفة. سأحاول بجدية؛
لأنني أعرف أنه كلما حاولت، عمل مخك بصورة أكبر.
كل ما أستطيع قوله أن برنامج علم الدماغ تسبب في تحسين درجاتي. سلامًا!
جعلني برنامج علم الدماغ أغير من الطريقة التي أعمل بها وأذاكر وأتدرب على أعمال المدرسة، حتى
أصبحت الآن على دراية بطريقة عمل مخي وبما يحدث عندما
أتعلم.
شكرًا لكم لأنكم جعلتمونا نذاكر بشكل أكبر، وساعدتمونا على بناء مخنا! في الواقع أتخيل خلاياي العصبية
وهي تنمو وتُنشئ روابط جديدة.
أخبرنا المعلمون أن الطلاب الذين كانوا فاتري الهمة في السابق أصبحوا يتحدثون بأسلوب برنامج علم
الدماغ، فعلى سبيل المثال، تعلموا أنهم عندما يذاكرون
جيدًا ويتعلمون شيئًا ما، فإنهم ينقلونه من الذاكرة المؤقتة (الذاكرة العاملة) إلى ذاكرة أكثر دوامًا (الذاكرة
طويلة المدى). أصبحوا يقولون الآن لبعضهم البعض:
"يجب عليّ الآن أن أضع هذا الأمر في ذاكرتي طويلة المدى"، " آسف، هذا الأمر ليس في ذاكرتي طويلة
المدى"، "أظن أنني كنت أستخدم ذاكرتي العاملة فقط".
قال المعلمون إنَّ الطلاب كانوا يقومون بالمزيد من التدريب والمذاكرة وكتابة الملحوظات والانتباه، حتى
يضمنوا نشأة روابط عصبية جديدة. قال أحد الطلاب عن هذا
الأمر:
"حقًّا لقد كان لبرنامج علم الدماغ فائدة كبيرة... كل مرة أفكر فيها في عدم القيام بالعمل أتذكر أن خلاياي
العصبية ستنمو إذا قمت بالعمل".
تغيَّر المعلمون أيضًا؛ فلم يذكروا أشياءَ رائعة عما استفاد به الطلاب بل قالوا أيضًا أمورًا رائعة عن الأفكار
التي اكتسبوها. على وجه الخصوص، قالوا إن برنامج
علم الدماغ كان ضروريًّا من أجل فهم:
"أن جميع الطلاب يمكنهم التعلم، حتى الطلاب الذين يعانون تعلم مادة الرياضيات والتحكم في الذات".
"أنني يجب أن أكون أكثر صبرًا؛ لأن التعلم يتطلب وقتًا طويلًا والكثير من الممارسة".
"كيف يعمل المخ... فكل متعلم يتعلم بطريقة مختلفة، لقد ساعدني برنامج علم الدماغ على معرفة كيفية
التدريس للطلاب ذوي أساليب التعلم المتنوعة".
ذهبت ورشتنا إلى الأطفال في عشرين مدرسة. اعترف بعض الأطفال أنهم كانوا مرتابين في البداية،
فيقول أحد الأطفال: "كنت أظن أنه مجرد وقت للتسلية، وأنها
رسوم متحركة لطيفة، ولكني بدأت أنصت إليها وأفعل ما قالوا لي أن أفعله". في النهاية ذكر جميع
الأطفال الفوائد الهائلة التي حققوها.

المزيد حول التغير

هل التغير سهل أو صعب؟ إلى الآن يبدو التغير سهلًا. مجرد التعلم حول عقلية النمو يبدو أنه يُعد الناس
حتى يواجهوا التحديات ويثابروا.
في يوم آخر أخبرتني طالبة سابقة لدي في الدراسات العليا عن قصة ما، ولكن سأعرض بعض المعلومات
كخلفية، في مجالي عندما تُقدم ورقة بحثية حتى يتم
نشرها، تكون هذه الورقة البحثية نتاج سنوات من العمل. بعد مرور عدة أشهر تتلقى تعليقات على ورقتك
البحثية وتكون تلك التعليقات عبارة عن عشر صفحات
تقريبًا من النقد - صفحات ذات مسافة مفردة بين السطور. إذا كان المراجع لا يزال يظن أن الورقة بها
مضمون جيد، سيدعوك لمراجعتها وإعادة تقديمها كما أنه
يمكنك الإشارة فيها إلى كل نقد تلقيته .

ذكّرتني طالبتي عندما أرسلت أطروحتها البحثية إلى أهم صحيفة في مجالنا. عندما تلقّت التعليقات شعرت بالانهيار، شعرت بأنه تم إطلاق الأحكام عليها مما
يعني أن العمل الذي قامت به تشوبه الأخطاء، وبالتالي يسري عليها هذا الحكم أيضًا. مر الوقت ولكنها لم تستطع أن تدفع نفسها للاقتراب من التعليقات مرة
أخرى أو تعمل على تعديل ورقتها البحثية.
ثم نصحتها بأن تغيِّر عقليتها: "اسمعي، الأمر لا يتعلق بكِ. هذا عملهم؛ عملهم أن يعثروا على أي خطأ محتمل، وعملك أن تتعلمي من النقد وتجعلي بحثك
بصورة أفضل". خلال ساعات كانت تراجع بحثها الذي تم قبوله بود. تخبرني: "لم أشعر أنني أتعرض لإطلاق الأحكام مرة أخرى أبدًا. كل مرة أتلقى نقدًا كهذا
أقول لنفسي: "إنه عملهم"، وأبدأ على الفور في القيام بعملي ".
ولكن التغير صعب أيضًا.
عندما يتمسك الناس بالعقلية الثابتة فغالبًا ما يرجع ذلك إلى سبب ما، ففي مرحلة ما من حياتهم كانت العقلية الثابتة تخدم هدفًا ما بالنسبة لهم. أخبرتهم
العقلية الثابتة عن أنفسهم، وعما يريدون أن يصبحوا عليه (طفل ذكي موهوب)، وكيف يحققون ذلك (تقديم أداء جيد). وبهذه الطريقة قدمت العقلية الثابتة
وصفة للحصول على الثقة بالذات، وطريقة للحصول على الحب والاحترام من الآخرين.
فكرة أن يكونوا جديرين أو محبوبين هي فكرة ضرورية بالنسبة للأطفال - إذا كان طفل ما غير متأكد من أنه جدير أو محبوب - إذ تقدم العقلية الثابتة وسيلة
بسيطة ومباشرة لتحقيق هذا.
قـدم كـل مـن عـالمي النفـس "كـارين هورنـي" و"كـارل روجـرز"، اللـذين عمـلا فـي منتصـف القـرن الماضـي، نظريـات عـن النمـو العـاطفي لـدى الأطفـال، فـهما يعتقـدان أن
الأطفـال الصـغار عنـدما يشـعرون بعـدم الثقـة فـي تقبـل آبائـهم لـهم، فإنـهم يشـعرون بضـيق شـديد، ويشـعرون بالضـياع والوحـدة وسـط عـالَم معقـد. ولأن هـؤلاء
الأطفال لا يزالون حديثي السن، فلا يمكنهم رفض آبائهم، وقول: "أظن أنني سأخوض هذا الأمر وحدي". فيجب عليهم إيجاد طريقة ليشعروا بالأمان وليجعلوا
آباءهم في صفهم.
اقترح كل من "هورني" و"روجرز" أن الأطفال يمكنهم فعل ذلك من خلال صنع أو تخيل أنفسهم أشخاصًا آخرين؛ أشخاص قد يحبهم آباؤهم بشكل أكبر. أولئك
الأشخاص الجدد هم من يظن الأطفال أن آباءهم يبحثون عنهم، وهم من قد يفوزون بتقبل آبائهم.
كثيرًا ما تكون تلك الخطوات إصلاحات جيدة في وضع العائلة في ذلك الوقت؛ لتمنح الطفل شعورًا بالطمأنينة والأمل.
المشكلة أن هذه الشخصية الجديدة - هذه الشخصية الجديرة والقوية والجيدة التي يريد الطفل أن يصبح عليها - تميل إلى أن تكون شخصية ذات عقلية ثابتة،
وبمرور الوقت قد تصبح السمات الثابتة هي إدراك الناس لأنفسهم، وتأكيد تلك السمات قد يصبح هو المصدر الوحيد لشعورهم بالثقة في النفس.
تغير العقلية يطالب الناس بأن يتوقفوا عن هذا الأمر؛ فكما يمكنك أن تتخيل، ليس من السهل أن تتخلى عن شيء كشخصيتك التي دامت معك لسنوات عديدة،
والتـي تمنحـك الوسـيلة للشـعور بالثقـة فـي النفـس. وعلـى وجـه الخصـوص، لـيس مـن السـهل أن تسـتبدلها بعقليـة تتطلـب منـك تقبـل كـل الأشـياء التـي كنـت تراهـا
مخيفة: كالتحدي والمعاناة والنقد والإخفاقات.
عندما كنت أستبدل عقليتي الثابتة بعقلية نمو، كنت أدرك بشدة مدى شعوري بالارتباك. على سبيل المثال، أخبرتكم من قبل كيف أنني كشخص ذي عقلية ثابتة،
ظللت أتابع يوميًّا كل نجاحاتي، فقد كنت أنظر إلى النتائج (الأرقام المرتفعة على "مقياس" ذكائي، و"مقياس" شخصيتي وما إلى ذلك) وأشعر بالرضا عن نفسي.
ولكن بعدما بدأت التفكير بعقلية النمو وتوقفت عن متابعة نجاحاتي، كنت لا أزال أفحص مقاييسي الذهنية في بعض الليالي لأجدها عند مستوى الصفر. هذا
الأمر جعلني أخشى ألا أكون غير قادرة على أن أحسب عدد انتصاراتي.
الأمر الأسوأ، لأنني كنت أخوض مجازفات أكثر، كنت قد أتأمل في يومي، وأرى كل الأخطاء والإخفاقات فأشعر بالأسى.
بالإضافة إلى أن العقلية الثابتة لن ترحل عنك بهذه السهولة؛ فإذا ما كنت العقلية الثابتة تتحكم في حوارك الذاتي الداخلي، فيمكنها أن تقول لك بعض العبارات
العنيفـة عنـدما تـرى أن المقـاييس التـي ذكرتـها فـي السـابق عنـد مسـتوى الصـفر: "أنـت لا شـيء ". قـد يجعلـك هـذا تنـدفع لتحصـل علـى بعـض الـدرجات المرتفعـة فـي
مقاييسك. نعم، أتاحت لك العقلية الثابتة في السابق مهربًا من هذا الشعور، وتتيح لك ذلك مرة أخرى.

لا تلجأ لهذا المهرب.
وهناك الخشية من ألا تصبح على طبيعتك مجددًا. على الرغم من ذلك قد تشعر بأن العقلية الثابتة منحتك الطموح والحماس والتفرُّد. ربما تخشى أن تصبح
مجرد ترس في العجلة مثل الجميع، شخص عادي.
ولكن انفتاحك على النمو يجعلك أكثر شبهًا بنفسك وليس أقل. العلماء والفنانون والرياضيون والمديرون التنفيذيون الموجهون نحو النمو الذين أشرنا إليهم في
السابق، كانوا بعيدين تمامًا عن أن يكونوا مجرد بشر يخوضون الأحداث بشكل روتيني، بل كانوا أشخاصًا في كامل تفردهم وفاعليتهم.

اتخاذ الخطوة الأولى

باقي الكتاب هو عنك إلى حد كبير، وهو تدريب للعقلية حيث أطلب منك أن تخوض معي سلسلة من الإشكاليات، وفي كل حالة سترى رد فعل العقلية الثابتة،
ثم العمل عليها من خلال حلها بعقلية النمو.
الإشـكالية الأولـى. تخيـل أنـك تقـدمت للالتحـاق بكليـة للدراسـات العليـا، وتقـدمت لكليـة واحـدة؛ لأنـها هـي الكليـة التـي كنـت تتمنـى الالتحـاق بـها، وكنـت واثـقًا بأنـه
سيتم قبولك بها؛ لأن الكثير من الناس رأوا أن الأبحاث التي أجريتها في مجالك إبداعية ومثيرة للاهتمام، ولكن تم رفضك.
رد فعـل العقليـة الثابتـة. أولًا تقـول لنفسـك إن الأمـر كـان تنافسـيًّا بشـدة، وهكـذا فإنـه لا يعكـس قـدراتك حـقًّا. فربمـا لـدى هـذه الكليـة أعـداد مـن المتقـدمين الـذين
يصلحوا للالتحاق أكثر مما يمكنهم قبولهم. ثم يبدأ صوت عقلك في التحدث، فيخبرك أنك تخدع نفسك، وأنك تقدم لنفسك تبريرات غير حقيقية. يخبرك عقلك
أن لجنة القبول رأت أن أبحاثك غير جيدة، وبعد قليل تقول لنفسك إن هذا ربما يكون صحيحًا؛ ربما أبحاثك عادية وغير إبداعية وأنهم قد أدركوا ذلك. لقد صدر
قرار اللجنة وأنت لست كفئًا للالتحاق.
ثم ببعض الجهد تحاول إقناع نفسك بالمبررات الأولى المنطقية المحببة التي فكرت فيها، فتشعر بحال أفضل. في العقلية الثابتة (وفي أكثر العلاجات المعرفية)، هكذا
ينتهي الأمر؛ لقد استعدت ثقتك بنفسك وهكذا انتهى الأمر. ولكن في عقلية النمو تلك مجرد خطوة أولى، فكل ما فعلته هو التحدث إلى نفسك، والآن يحين وقت
التعلم وتطوير الذات.
خطوة عقلية النمو. فكِّر في هدفك وفيما يمكنك فعله حتى تبقى على المسار الصحيح نحو تحقيق هذا الهدف. ما الخطوات الذي تستطيع اتخاذها لتساعد نفسك
على النجاح؟ ما المعلومات التي يمكنك جمعها؟
حسنًا، ربما يمكنك أن تتقدم إلى المزيد من الكليات في المرة القادمة، أو ربما في تلك الأثناء يمكنك أن تجمع المزيد من المعلومات حول كيفية تقديم طلب التحاق
ناجح: ما الذي يبحثون عنه في تلك الكلية؟ ما الخبرات التي تمثل أهمية بالنسبة لهم؟ يمكنك أن تكتشف هذه الخبرات قبل موعد تقديم طلبات الالتحاق المرة
القادمة.
وحـيث إن هـذه القصـة حقيقيـة، فـأنا أعلـم الخطـوة التـي اتخـذتها المتقـدمة التـي تـم رفضـها. تلـقَّت نصـيحة قويـة صـادرة عـن عقليـة النمـو، وبعـد عـدة أيـام قـامت
بالاتصال بالكلية. عندما تمكنت من التحدث إلى الشخص المعني بهذا الأمر وأخبرته عما حدث، قالت: "أنا لا أريد مناقشة قراركم. أنا فقط أريد أن أعرف إذا ما
أردت أن أتقدم مرة أخرى للالتحاق في المستقبل، كيف يمكنني العمل على تحسين طلب التحاقي.
سأكون ممتنة للغاية إذا أمكنك أن تقدم لي بعض التعليقات
بهذا الشأن".
لا يمكـن لأحـد أن يـهزأ بشـخص يطلـب طلـبًا صـادقًا فـي سـبيل تعليقـات مفيـدة. وبعـد عـدة أيـام، قـام بالاتصـال بـها وعـرض عليـها قبولـها فـي الكليـة. لقـد نجحـت فـي
الالتحاق بأعجوبة حقًّا؛ فبعد أن أُعِيدَ النظر في طلب التحاقها، قرر القسم قبول طالب إضافي في تلك السنة، كما أن المبادرة التي قامت بها أثارت إعجابهم.
لقد توصلت إلى المعلومات التي تتيح لها التعلم من الخبرة والتطور في المستقبل. واتضح في هذه الحالة أنه لم يكن عليها أن تطور من طلب التحاقها، بل عليها أن
تنهمك على الفور في برنامجها الجديد للدراسات العليا.

الخطط التي ستنفذها، وتلك التي لن تقوم بتنفيذها

الجزء الرئيس في قصة تلك الطالبة المتقدمة للالتحاق كان اتصالها بالكلية؛ لتحصل على المزيد من

المعلومات. لم يكن الأمر سهلًا. كل يوم يخطط الناس للقيام
بأمور صعبة، ولكنهم لا يقومون بها؛ فيقولون لأنفسهم إنهم سيقومون بهذه الأمور في اليوم التالي
ويتعهدون لأنفسهم بذلك. يوضح البحث الذي أجراه "بيتر
جولويتزر" وزملاؤه أن التعهُّد، حتى التعهُّد الشديد، كثيرًا ما يكون بلا فائدة؛ حيث يأتي اليوم التالي، وينتهي
ويأتي اليوم الذي يليه، ويستمر الأمر على هذا النحو
بدون فعل شيء.
الأمر الناجح هو وضع خطة قوية ومحكمة: "غدًا في أثناء وقت راحتي سأتناول فنجانًا من الشاي، وأغلق
عليَّ باب مكتبي وأتصل بكلية الدراسات العليا"، أو في
حالــة أخــرى: "صـباح يـوم الأربعـاء، فـور أن أسـتيقظ وأغسـل أسـناني سـأجلس إلـى مكتبـي
وأبـدأ فـي كتابـة تقـريري"، أو "الليلـة، فـور الانتـهاء مـن غسـل الأطبـاق بعـد
تناول العشاء، سأجلس مع زوجتي في غرفة المعيشة ونتناقش حول هذا الأمر. سأقول لها "أود أن أتحدث
عن شيء أظن أنه سيجعلنا أكثر سعادة يا عزيزتي"".
فكِّر في أمر تريد القيام به أو تريد تعلمه أو مشكلة عليك مواجهتها، أيًّا كان هذا الأمر، والآن ضع خطة
محكمة تشمل: متى ستقوم بتنفيذ خطتك؟ أين ستنفذها؟
كيف ستنفذها؟ فكِّر في كل هذا بتفاصيل واضحة.
تلك الخطط المحكمة - الخطط التي يمكن تصورها - التي تشتمل على تفاصيل موعد ومكان وكيفية قيامك
بما ستفعله، تؤدي إلى مستويات مرتفعة من التنفيذ
والذي بالتالي يزيد من فرص النجاح.
إذن فالفكرة ليست في وضع خطة تقوم على التفكير بعقلية النمو فقط، ولكن أيضًا في تصور كيفية
تنفيذها بطريقة محكمة.

شعور سيئ، لكن عمل جيد

لِنَعُد إلى الوراء؛ حيث الفقرة التي رفضتك فيها كلية الدراسات العليا. افترض أن محاولتك للشعور بالتحسن باءت بالفشل، فإنه لا يزال بإمكانك اتخاذ خطوة
عقلية النمو. يمكنك أن تشعر بالأسى، لكن يمكنك الوصول إلى المعلومات التي ستساعدك على التطور.
أحيانًا بعد أن أَمُرَّ بإخفاق ما، أخوض عملية من التحدث إلى نفسي عما يعني ذلك، وكيف أخطط للتعامل مع هذا الأمر. كل شيء يبدو على ما يرام حتى أنام عند
هذا الحد، وفي أثناء نومي، أحلم بعدة أحلام عن الخسارة والفشل أو الرفض، وفقًا لما حدث. ذات مرة عندما مررت بخسارة ما، ذهبت إلى النوم ورأيت الأحلام
التالية: رأيت في حلم أنه قد سقط شعري، وفي حلم ثانٍ أن أسناني قد سقطت، وفي حلم ثالث رأيت أنني قد أنجبت طفلًا ثم مات، وما إلى ذلك. وفي مرة أخرى،
عندما شعرت بالرفض، رأيت في أحلامي العديد من مواقف الرفض - الحقيقية والخيالية، في كل مرة، تثير الأحداث حلمًا معينًا، وخيالي شديد النشاط يجمع كل
التنوعات في الفكرة الأساسية للحلم ويضعها أمامي. وعندما أستيقظ أشعر كأنني كنت أخوض حروبًا.
سيكون من الرائع ألا يحدث هذا، لكنَّ هذا ليس له صلة بالأمر. ربما يكون من الأسهل أن أستعد لتنفيذ الخطة إذا ما كنت أشعر بتحسن، لكنَّ هذا ليس مهمًّا،
فالخطة سيتم تنفيذها على أيَّة حال. أتتذكر الطلاب المحبَطِينَ ذوي عقلية النمو؟ كلما شعروا بالأسى، فعلوا المزيد من الأمور البنَّاءة. كلما شعروا بإحباط أكثر،
دفعوا أنفسهم أكثر إلى فعل ما يريدونه.
الأمر المهم هو وضع خطة محكمة موجهة نحو النمو والالتزام بها.

الاختيار رقم واحد

الإشكالية السابقة تبدو صعبة، لكن تم حلها مبدئيًّا من خلال مكالمة هاتفية. تخيل الآن أنك لاعب ظهير ربعي واعد، في الواقع أنت الفائز بكأس هيسمان، وهي
أفضل جائزة لكرة قدم الجامعات، وأنت أفضل مرشح لفريق فيلادلفيا إيجلز، وهو الفريق الذي طالما حلمت باللعب فيه. إذن ما الإشكالية؟
الإشـكالية الثانيـة. يقـع عليـك ضـغط شـديد، فـأنت تتـوق للعـب فـي المبـاريات، لكـن فـي كـل مـرة يضـعونك فـي مبـاراة لـيقوموا بتجربتـك؛ يصـيبك القلـق وتفقـد تـركيزك.
لطالما كنت هادئًا عندما تكون تحت ضغط، لكنك الآن تلعب بين المحترفِينَ. كل ما تراه الآن من رجال ضخام يأتون نحوك - رجال ضخام من أصحاب الأوزان الثقيلة
يريدون أن يفتكوا بك، رجال ضخام يتحركون أسرع مما كنت تتخيل - فتشعر بالهلع وقلة الحيلة.
رد فعل العقلية الثابتة. تُعذِّب نفسك بفكرة أن الظهير الربعي قائد، وأنتَ لست بقائد. فكيف يمكنك أن تبعث الثقة بنفوس زملائك في الفريق، في حين أنك لا
تستطيع استجماع قواك لتمرر تمريرة جيدة، أو تدفع الكرة عدة ياردات؟ وتزداد الأمور سوءًا عندما يستمر المعلقون الرياضيون في التساؤل: ما الذي حدث للشاب
المدهش؟
وحتى تحد من شعورك بالإهانة، تبدأ في الابتعاد عن الجميع، وحتى تتجنب المعلِّقين تختبئ في غرفة تبديل الملابس فور انتهاء المباراة.
هل هذه طريقة تحقق النجاح؟ ما الخطوات التي يمكنك اتخاذها حتى تجعل الأمور في تحسن؟ فكِّر في الأدوات التي في متناولك، وكيفية الاستفادة منها، لكن قم
بتغيير عقليتك تمامًا أولاً.
خطوة عقلية النمو. في عقلية النمو، تخبر نفسك بأن الانتقال إلى اللعب في مباريات المحترفين خطوة هائلة تتطلب الكثير من التأقلم، والكثير من التعلم، وهناك
الكثير الذى لم تصل إليه بعد، والأفضل لك الآن أن تبدأ في استكشافه.
تحاول أن تقضي وقتًا أكبر مع لاعبي الظهير الربعي المخضرمِينَ؛ لتطرح عليهم الأسئلة وتشاهد أشرطة المباريات معهم. وبدلاً من أن تخفي مخاوفك، تتحدث عن
مدى اختلاف اللعب مع المحترفِينَ عن اللعب مع فريق الجامعة، فيخبرونك أن هذا بالضبط هو ما كانوا يشعرون به أيضًا، بل يخبرونك بالقصص المخجلة الخاصة
بهم أيضًا.
تسـألهم عمـا فعلـوه؛ ليواجـهوا الصـعوبات الأوليـة، فـيقومون بتعليمـك أسـاليبهم العقليـة والجسـدية. فـور أن تشـعر بالانـدماج مـع الفـريق، تـدرك أنـك جزء مـن
منظومـة تريـد أن تسـاعدك علـى التطـور لا إطـلاق الأحكـام عليـك أو الاسـتهانة بـك. وبـدلًا مـن أن تخشـى أنـهم يـدفعون لـك أكثـر ممـا تسـتحق موهبتـك، تبـدأ فـي بـذل
مجهودٍ رائعٍ ومَنْح فريقك روحًا رياضية مقابل ما يدفعونه لك من مال.

الأشخاص الذين لا يريدون أن يتغيروا

الجدارة: العالم مدين لك

كثير من أصحاب العقلية الثابتة يظنون أن العالم عليه أن يتغير، وليس هم. يشعرون أنهم يستحقون أمورًا أفضل - وظيفة أفضل أو منزل أفضل أو زوجة/زوج
أفضل - وأن العالم عليه أن يدرك مزاياهم الخاصة، وأن يعاملهم بما يتناسبهم. لننتقل إلى الإشكالية التالية، وتخيل نفسك في هذا الموقف.
الإشـكالية التاليـة: تقـول لنفسـك: "هـا أنـا ذا فـي هـذه الوظيفـة المتـدنية، إنـه أمـر مـهين، فموهبتـي تلـك لا تخولنـي للعمـل بـهذه الوظيفـة. يتـوجب علـيَّ أن أكـون بـين
الرجـال الأعلـى شـأنًا أسـتمتع بـالحياة المرفـهة". وتظـن مـديرتك أنـك تتخـذ مـوقفًا سـيئًا، فعنـدما تحتـاج إلـى شـخص يتحمـل المزيـد مـن المسـئوليات، لا توكلـها إليـك،
وعندما يحين وقت الترقيات الوظيفية، لا ترشحك مديرتك لها.
رد فعل العقلية الثابتة. تقول بأسلوب حاد: "إنها تشعر بالرهبة تجاهي"، تخبرك عقليتك الثابتة بأن ما تتميز به، يجبرهم على وضعك تلقائيًّا في المستويات العليا
في الشركة. فأنت ترى أن الناس يجب عليهم أن يروا مواهبك وأن يكافئونك في المقابل، وإذا ما لم يفعلوا ذلك فهذا ليس عدلًا، فلماذا عليك أن تتغير؟ أنت فقط
تريد حَقَّكَ.
ولكن عندما تدفع نفسك للتفكير بعقلية النمو، فما الطرق الجديدة التي يمكنك التفكير فيها، والخطوات التي تستطيع اتخاذها؟ على سبيل المثال، ما الطرق
الجديدة التي يمكنك أن تنظر من خلالها إلى الجهد؟ إلى التعلم؟ وكيف يمكنك أن تتصرف من خلال هذا التفكير الجديد في عملك؟
يمكنـك أن تـراعي العمـل بجـدية أكبـر، وأن تقـدم المزيـد مـن المسـاعدة لزملائـك فـي العمـل، فيمكنـك أن تسـتفيد مـن وقتـك لتتعلـم المزيـد عـن مجـال عملـك، بـدلًا مـن
التذمر من منصبك المنخفض. لِنَرَ كيف قد يبدو هذا.
خطوة عقلية النمو. في البدء دعنا نكون واضحين، لوقت طويل كان من المخيف التفكير في التخلي عن فكرة التميز، فأنت لا تريد أن تكون شخصًا عاديًّا معتادًا.
فكيف تشعر بالرضا عن نفسك إذا لم تكن أهم من الناس الذين تنظر لهم نظرة فوقية؟
تبدأ أن تأخذ في عين الاعتبار الفكرة القائلة بأن بعض الناس يتميزون بسبب التزامهم، وما يبذلونه من جهد، وشيئًا فشيئًا تحاول أن تبذل مزيدًا من الجهد وترى
إذا ما كنت ستحصل على الثمار التي كنت تريدها، وتنجح في هذا.
برغم أنك قد تتقبل ببطء فكرة أهمية بذل الجهد، فإنك لا تستطيع أن تتقبل أن الجهد ليس هو ما يضمن النجاح. فأنت ترى أنه من المهين حقًّا أن يكون عليك أن
تعمل على ما تريد تحقيقه، ناهيك عن أن تعمل عليها ثم لا تسير الأمور كما كنت تريد، فهذا ليس من العدل في شيء. يعني هذا أنك قد تعمل بجد ثم يأتي
شخص آخر ويحصل على الترقية، هذا أمر مُخْزٍ.
يمر وقت طويل قبل أن تبدأ في الاستمتاع ببذل الجهد، حتى تبدأ في التفكير بشأن التعلم. وبدلًا من أن تنظر لمركزك في أسفل السلم الوظيفي بالمؤسسة التي تعمل
بها، تبدأ تدريجيًّا في أن ترى أنك تستطيع تعلم الكثير في الأسفل مما قد يساعدك كثيرًا في مسيرتك نحو الوصول للقمة، فتعلم مبادئ وأسس الشركة يمكنه أن
يمنحك ميزة كبيرة فيما بعد، فجميع - أفضل - المديرين التنفيذيين ذوي عقلية النمو يعرفون الشركات التي يعملون بها من القمة إلى القاع وداخليًّا وخارجيًّا وكل الجوانب.
وبدلًا من أن تجعل نقاشاتك مع زملائك مجرد وقت تقضيه لتحصل على ما تريد، تبدأ في أن تدرك فكرة بناء العلاقات أو مساعدة زملائك على التطور بالأساليب
التي يرونها مهمة. قد يكون هذا مصدرًا جديدًا لشعورك بالرضا. قد تقول إنك كنت تتبع خطى "بيل موراي" وتجربته في فيلم Groundhog Day .
كلما أصبحت شخصًا ذا عقلية نمو أكثر، ستندهش بأن الناس يبدأون في مساعدتك ودعمك، لن يصبحوا أعداءً لك مرة أخرى حتى ينكروا عليك ما تستحقه،
وتجدهم أكثر تعاونًا تجاه تحقيق هدف مشترك. إنه أمر مثير للاهتمام، كنت في البدية تريد أن تغير سلوك الآخرين ولقد نجحت في ذلك.
وفي نهاية الأمر، يفهم الكثير من أصحاب العقلية الثابتة أن ما كانوا يلتحفون به من شعور بالتميز كان في الحقيقة درعًا يضعونه حول أنفسهم ليشعروا بالأمان
والقوة والأهمية. ورغم أنه كان يحميهم في السابق، فإنه أعاق تطورهم، وجعلهم يدخلون في معارك انهزامية تمنعهم من الدخول في علاقات تبادلية مُرضية.

الإنكار: حياتي مثالية

غالبًا ما يهرب أصحاب العقلية الثابتة من مشكلاتهم؛ لأنهم يرون أنه إذا كانت حياتهم بها عيوب، فإنهم هم أنفسهم بهم عيوب، فبالنسبة لهم من الأسهل أن يصدقوا أن كل شيء على ما يرام. إليك الإشكاليةَ التاليةَ.

الإشكالية. يبدو أن لديك كل شيء؛ لديك مهنة مُرضية، وزوجة مُحبة، وأطفال متميزون، وأصدقاء مخلصون، ولكن أحد تلك الأمور غير حقيقي، الأمر الذي تجهله أن زواجك على حافة الانهيار. لا يعني هذا أنه لم يكن هناك إشارات على انتهائها ولكنك فضَّلت أن تخطئ في فهم معانيها، فأنت تنفِّذ ما تقتنع به من أفكار حول "دور الرجل"، أو "دور المرأة"، ولا يمكنك أن تستمع لرغبات زوجك/زوجتك في المزيد من التواصل، والمزيد من المشاركة. وفي الوقت الذي تدرك فيه هذا يكون الأوان قد فات وتجد أن زوجك/زوجتك قد انفصل عاطفيًّا عن هذه العلاقة.

رد فعل العقلية الثابتة. لطالما كنت تشعر بالأسف تجاه الأشخاص المُطَلَّقين والذين هجرهم أزواجهم، وتجد الآن نفسك واحدًا منهم. تفقد كل شعورك بالقيمة والأهمية؛ فزوجك الذي يعرفك بعمق لم يعد يريدك مرة أخرى.

لعدة أشهر لا تشعر أنك قادر على المضي قدمًا، مقتنعًا بأن أولادك سيكونون أفضل حالًا بعيدًا عنك. يستغرق الأمر بعض الوقت حتى تصل إلى مرحلة الشعور بـأنك مفيـد وجـدير، أو الشـعور بـالأمل. ثـم يـأتي الـجزء الصـعب لأنـك، بـالرغم مـن أنـك أصـبحت تشـعر بالمزيـد مـن الرضـا عـن نفسـك، فـإنك لا تزال تفكـر بالعقليـة الثابتة؛ فأنت بصدد حياة تقوم على إطلاق الأحكام. كلما يحدث لك أمر جيد، يقول صوتك الداخلي: ربما أنا على مايرام على أيَّة حال . لكن كلما حدث أمر سيئ، يقول صوتك الداخلي: زوجي كان على حق . وكلما قابلت شخصًا جديدًا، تطلق عليه الأحكام بأنه قد يخونك في المستقبل.

كيف يمكنك أن تُعيد التفكير في زواجك، وفي ذاتك، وفي حياتك من منظور يقوم على التفكير بعقلية النمو؟ لماذا كنت تخشى من الاستماع إلى زوجتك/زوجك؟ ما الذي كان بإمكانك فعله؟ ما الذي ينبغي عليك فعله الآن؟

خطوة عقلية النمو. أولًا،هذا الزواج، الذي كنت تظن طوال الوقت أنه على ما يرام، لم يتم اكتشاف أنه بهذا السوء فجأة، بل هناك أمر متجدد كان قد توقف عن التطـور؛ بسـبب عـدم الرعايـة. عليـك أن تفكـر أنـت وزوجـك حـول: كـيف أنكمـا اشـتركتما فـي توصـيل الأمـر إلـى هـذا الحـد، وخصـوصًا حـول سـبب عـدم قـدرتكما علـى الاستماع لرغباتكما نحو المزيد من التقارب والمشاركة.

في أثناء تأملك في الأمر تدرك أنك في أثناء تفكيرك بعقلية النمو، كنت ترى أن ما طلبه زوجك/زوجتك هو بمثابة انتقاد لك لم تكن تريد أن تسمعه، كما أنك ترى أنك عند مرحلة ما كنت تخشى من أنك لست قادرًا على تقديم هذا التقارب الذي كان يطلبه زوجك/زوجتك، فبدلًا من مناقشة هذه المسائل مع زوجك/زوجتك، تصُم آذانك عنها ظنًّا منك أنها ستنتهي وحدها.

عندما تتعرض علاقة للفشل، تكون هذه الموضوعات هي ما نحتاج جميعًا إلى مناقشتها بعمق، لا لنطلق الأحكام على أنفسنا وفقًا للأمور التي سارت بشكل خطأ، بل لنواجه مخاوفنا، ونتعلم مهارات التواصل التي سنحتاج إليها؛ لبناء علاقات أنجح في المستقبل ونحافظ عليها.

هل هناك شخص في حياتك يريد أن يقول لك شيئًا وترفض أن تسمعه؟ انتقل إلى التفكير بعقلية النمو وأنصت إليه مرة أخرى.

تغيير عقلية طفلك

كثير من أبنائنا، فلذات أكبادنا، عالقين في التفكير بالعقلية الثابتة. يمكنك أن تقدم لهم ورشة عمل خاصة لعلم الدماغ. لنستعرض بعض طرق القيام بهذا الأمر.

الأعراض المبكرة للتفكير بالعقلية الثابتة

أغلب الأطفال الذين لديهم عقلية ثابتة لا تظهر عليهم أعراضها حتى مرحلة متأخرة من الطفولة، لكنها تظهر على بعض الأطفال في سن مبكرة.

الإشكالية. تخيل أن طفلك عاد من المدرسة ذات يوم وقال لك: "بعض الأطفال أذكياء وبعضهم أغبياء ولديهم مخ أسوأ"، تشعر بالفزع وتسأله: "من قال لك هذا؟" عاقدًا النيِّة على تقديم شكوى للمدرسة، فيجيب بفخر: "لقد اكتشفت هذا بنفسي"؛ فقد رأى أن بعض الأطفال يمكنهم قراءة الحروب وكتابتها، وجمع

الكثير من الأرقام، في حين أن بعض الأطفال الآخرين لا يمكنهم ذلك، فتوصل إلى هذا الاستنتاج واقتنع به بشدة.
يُظهر ابنك جميع الإشارات التي تدل على امتلاكه عقلية ثابتة، وسرعان ما تظهر عليه العقلية الثابتة تمامًا؛ فهو يشعر بنفور تجاه بذل الجهد - ويريد من عقله
الذكي أن يحقق كل ما يريده سريعًا، وكثيرًا ما ينجح في هذا.
عندما يتجه سريعًا إلى الاهتمام بلعبة الشطرنج، تفكر زوجتك في أن تفعل له شيئًا ملهمًا فتجعله يشاهد فيلم Searching for Bobby Fischer وهو فيلم عن
بطـل شـاب فـي لعبـة الشـطرنج، ومـن خـلال هـذا الفـيلم يعـرف ابنـك أن الشـخص يمكنـه أن يخسـر ولا يكـون بطـلًا مـرة أخـرى، فـيتراجع عـن اهتمامـه باللعبـة ويعلـن
للجميع: "أنا بطل الشطرنج"، بطل لا يلعب.
ولأنه أصبح يعرف الآن ما تعنيه الخسارة، يفعل ما يجعله يتجنبها. فيبدأ في القيام ببعض الحيَل؛ ليتجنب الخسارة في الألعاب.
يتحدث عن كل ما يستطيع فعله، ولا يستطيع الأطفال الآخرين القيام به. وعندما تخبره أنت وزوجتك أن الأطفال الآخرين ليسوا أغبياء ولكنهم لم يتدربوا فقط
بالقدر الذي تدرب به هو، يرفض أن يصدق هذا الأمر. يراقب الأمور بدقة في المدرسة ثم يأتي لينقل ما حدث إلى المنزل: "حتى عندما يُرينا المعلم أمرًا جديدًا، أجد
أنني أستطيع فعله أفضل مما يفعلون. ليس عليَّ أن أتدرب".
يثق هذا الولد كثيرًا في عقله- ليس في تطويره بل في التغنِّي بمزاياه. لقد أخبرته للتو أن الأمر يعتمد على التعلم والتدريب، وليس على الذكاء أو الغباء، ولكنه لم
يقتنع بهذا. ما الذي يمكنك فعله؟ كيف يمكنك إقناعه بهذا؟
خطوة عقلية النمو. تقرر أنه بدلًا من أن تحاول إقناعه بالتخلي عن العقلية الثابتة، من الأفضل أن تعيش عقلية النمو. في أثناء تناول العشاء كل ليلة، تقيم أنت
وزوجتك نقاشًا حول عقلية النمو من خلال طرح أسئلة على أبنائكما وعلى بعضكما البعض مثل: "ما الذي تعلمته اليوم؟"، "ما الخطأ الذي ارتكبته وتعلمت منه
شـــيئًا؟"، "مــــا الـــذي حـــاولت النجـــاح فيـــه بشـــدة الـــيوم؟"، ويجـــب كـــل شـــخص جـــالس علـــى المنضـــدة علـــى كـــل ســـؤال مقـــيمين نقـــاشًا حماســـيًّا حـــول جـــهدك وجـــهود
الآخرين، وإستراتيجياتكم، وإخفاقاتكم، وما تعلمتموه.
تتحدثون عن المهارات التي اكتسبتوها ولم تكونوا تتمتعون بها من قبل، اكتسبتوها بفضل التدريب الذي مارستوه، ثم تحكي عن الأخطاء التي ارتكبتها وأدت إلى
الوصول إلى الحل، تحكيها كما لو كنت تتحدث عن قصة غامضة تصف فيها الأمور الممتعة التي تكافح من أجلها وتحرز تقدمًا فيها. وسرعان ما سيتحمس أبناؤك
كل ليلة للحديث عما حدث معهم، لتقول باندهاش: "يا إلهي! لابد أنك اكتسبت ذكاءً أكبر اليوم".
عنـــدما يـــروي ابنـــك ذو العقليـــة الثابتـــة مـــواقف تـــدور حـــول أنـــه يقـــوم بالأشـــياء بصـــورة أفضـــل مـــن الأطفـــال الآخـــرين، يجـــب أن تســـألوه جمـــيعًا: "حســـنًا، لكـــن مـــا الـــذي
تعلمته؟"، وعندما يتحدث عن مدى سهولة كل شيء في المدرسة بالنسبة له، تقولون جميعًا: "يا إلهي! هذا أمر سيئ للغاية، أنت لا تتعلم. هل يمكنك أن تجد
أمرًا أكثر صعوبة حتى تستطيع تعلم المزيد؟"، وعندما يتباهى بكونه بطلًا، تقول له: "الأبطال هم من يبذلون أقصى جهد. يمكنك أن تصبح بطلًا. غدًا أخبرني أمرًا
قمت به حتى تصبح بطلًا"، يا للطفل المسكين، إنها مؤامرة! فعلى المدى البعيد لن يترك فرصة تمكِّنه من أن يصبح بطلًا.
عندما يقوم بحل واجبه ويقول إنه سهل وممل، قم بتعليمه إيجاد طرق تجعل الواجب أكثر إمتاعًا وصعوبة، فإذا كان عليه كتابة كلمات مثل كلمة ولد ، اسأله:
"كم عدد الكلمات التي تماثل نغمة كلمة ولد ؟ اكتبها على ورقة منفصلة ثم نحاول في وقت لاحق أن نكوِّن جملة تحتوي على كل الكلمات". عندما ينهي واجبه،
العب معه هذه اللعبة: "سافر الولد إلى البلد"، "طارت الورقة وسقطت في المرقة"، في النهاية سيبدأ في اكتشاف طرق خاصة به ليجعل واجبه المدرسي أكثر صعوبة
ومتعة.
ولا ينحصر تعليمه في اكتشاف طرق جديدة خاصة بالأمور الدراسية أو الرياضية فقط، بل شجِّع أبناءك على الحديث عن الطرق التي تعلموها لتكوين صداقات أو
الطرق التي تعلموها حتى يتفهَّموا الآخرين ويساعدونهم. هدفك هو أن تجعلهم يفهمون أن مزاياهم الذهنية، أو مهاراتهم الجسدية ليست هي كل ما يهمك.
لمدة طويلة ظل ابنك متمسكًا بالعقلية الثابتة؛ يحب الفكرة التي تقول بأنه استثنائي بالفطرة وانتهى الأمر بالنسبة له عند هذا الحد. لا يحب الفكرة التي تقول بأن
عليـــه أن يعمـــل كـــل يـــوم حتـــى يكتســـب القليـــل مـــن المـــهارة أو المعرفـــة. فـــهو يـــرى أن

النجوميـة لا يجـب أن تكـون مكلفـة إلـى هـذا الحـد. ومـع انتقـال العائلـة نحـو عقليـة النمو، يريد أن يكون جزءًا من هذا. لذلك في البداية، يفعل ما يتناسب مع ما يقول به، وينتهي به الأمر إلى أن يصبح هو حارس العقلية؛ عندما يجد أن أي فرد
من العائلة سينزلق نحو تفكير العقلية الثابتة، يَسعد بإنقاذه. قد تداعب زوجتك قائلًا: احترسي لما تتمنينه". العقلية الثابتة جذابة للغاية، فهي تعِد الأطفال بحياة مفعمة بالأهمية والنجاح والإعجاب فقط بسبب ما هم عليه؛ ولهذا فالأمر يحتاج بذل الكثير من الجهد
حتى تزدهر عقلية النمو لدى من اعتاد التفكير بالعقلية الثابتة.

بذل الجهد يحيد عن الطريق الصحيح

أحيانًا تكون المشكلة التي يعانيها الطفل ليست هي بذل القليل من الجهد، بل بذل الكثير من الجهد وفي الأمور الخطأ. سمعنا جميعًا عن أطفال المدرسة الذين
يبـيتون يـذاكرون حتـى وقـت متـأخر كـل ليلـة، وعـن الأطفـال الـذين أرسـلهم آبـاؤهم إلـى معلمـين خصـوصيين حتـى يتمكنـوا مـن التفـوق علـى زملائـهم. هـؤلاء الطـلاب
يبذلون جهدًا كبيرًا، ولكنهم لا يفكرون بعقلية النمو إطلاقًا. فهدفهم ليس حب التعلم، بل إنهم يحاولون أن يثبتوا قدراتهم لآبائهم.
وفي بعض الحالات، قد يحب الآباء ما ينتج من هذا الجهد المرتفع: مثل الدرجات والجوائز والترشيح لأهم المدارس. لِنَرَ كيف يمكنك التعامل مع هذه الإشكالية.
الإشكالية. تشعر بالفخر بابنتك؛ فهي متفوقة على بقية زملائها في الفصل ودائمًا تحصل على علامة الامتياز، وعازفة لآلة الناي، وتتعلم على يد أفضل معلمة ناي
في البلاد، وتثق بأنها ستنجح في الالتحاق بأفضل مدرسة خاصة في المدينة. لكنها كل صباح قبل الذهاب إلى المدرسة تُصاب باضطراب في المعدة وأحيانًا ما تتقيأ،
وتظل تقدم لها أطعمة خفيفة حتى تهدئ معدتها الحساسة،ولكن هذا لا يساعدها. لا يخطر على بالك إطلاقًا أنها متوترة بطبعها.
وعندما يتم تشخيص حالتها بأنها مصابة بقرحة المعدة، كان ينبغي أن ينبهك هذا لشيء ما، لكن تظل أنت وزوجتك في غفلة من هذا وتستمرا في الظن أنها مجرد
مشكلة هضمية. ومع ذلك يصر الطبيب على أنكم يجب أن تستشيروا مستشار علاقات أسرية ويخبرك أن هذا جزء ضروري من علاج ابنتك، ويقدم لك بطاقة بها
اسم مستشارة علاقات أسرية ورقم هاتفها.
رد فعل العقلية الثابتة. تنصحك المستشارة بأن تخفف عن ابنتك: أن تقول لها بألا بأس في ألا تعمل بهذا القدر من الجدية، وأن تتأكد من أنها تحصل على قدر
أكبر من النوم. وحتى تلتزم بنصائح المستشارة، تعمل على جعلها تخلد إلى النوم في العاشرة مساء كل ليلة، ولكن هذا يزيد الأمور سوءًا؛ فقد أصبح لديها وقت
أقل حتى تحقق الأشياء المنتظَر منها تحقيقها.
برغم ما قالته المستشارة، لا يخطر على بالك أنها قد تريد من ابنتك أن تتخلف عن باقي زملائها، أو أن تكون أقل نجاحًا في عزف الناي، أو المخاطرة بألا يتم قبولها
في أفضل مدرسة ثانوية في المدينة؛ فكيف قد يكون هذا من أجل مصلحة ابنتك؟
تدرك المستشارة أن على عاتقها واجبًا كبيرًا؛ أول هدف أمامها هو أن تجعلك أكثر إدراكًا بخطورة المشكلة، والهدف الثاني هو جعلك تفهم دورك في حدوث هذه
المشكلة، فعليك أنت وزوجتك أن تعلما أن سعيكما للكمال هو ما أدى إلى هذه المشكلة، فلم تكن ابنتك لترهق نفسها بهذا الشكل لو لم تكن تخشى من فقدان
رضاك. والهدف الثالث هو وضع خطة مُحكَمة يمكنكم جميعًا تنفيذها.
هل يمكنك التفكير في بعض الأمور الواقعية التي تساعد ابنتك على التفكير بعقلية النمو حتى تستطيع أن تهدأ وتستمتع بحياتها؟
خطوة عقلية النمو . الخطة التي نصحتك بها المستشارة ستتيح لابنتك أن تبدأ في الاستمتاع بالأمور التي تفعلها. تم تعليق دروس تعلم الناي، وقيل لابنتك إنها
تستطيع التدرب على الناي قدر ما تريد فقط؛ من أجل الاستمتاع بالموسيقى لا شيء آخر.
تذاكر ابنتك موادها الدراسية حتى تتعلم منها، لا لتخزن كل ما يمكنها استيعابه داخل عقلها، فتُحيلها المستشارة إلى معلم خاص يعلمها كيف تذاكر من أجل
الفـهم، كمـا يناقشـها المعلـم الخـاص فـي المـواد الدراسـية بطريقـة تجعلـها ممتعـة ومثـيرة للاهتمـام. إذن أصـبح للمـذاكرة الآن معنـى جـديد، فلـم يعـد هـدف المـذاكرة
الحصول على أعلى الدرجات حتى تثبت لوالديها ذكاءها وقيمتها، بل أصبح هدفها تعلم الأشياء والتفكير فيها بطرق ممتعة.
تم الاستعانة بمعلمي الفتاة لدعمها في التوجه نحو النمو؛ طُلب منهم أن يتحدثوا إليها عن (ويثنوا عليها لأجل) عملية تعلمها لا كيف أبلت في الاختبارات، كما

يجـب أن تتعلـم أن تتحـدث إليـها بـهذه الطريقـة: "أرى أنـكِ تفـهمين جيـدًا كيفيـة
اسـتخدام الاسـتعارة فـي كتـاباتك"، "أرى أنـكِ بـذلتِ مجـهودًا رائـعًا فـي بحثـك حـول
حضارة الإنكا. عندما قرأته شعرت كما لو كنت في بيرو القديمة".
وفي النهاية تُصر المستشارة على أن تلتحق ابنتك بمدرسة ثانوية أقل ضغوطًا من المدرسة التي كنت
تنوي إلحاق ابنتك بها، فهناك مدارس أخرى جيدة تركِّز على
التعلـم أكثـر مـن الـدرجات وعلامـات الاختبـار، فتأخـذ ابنتـك فـي جولـة حـول تلـك
المـدارس، ثـم تتنـاقش معـها ومـع المسـتشارة حـول المدرسـة التـي كـانت أكثـر حمـاسًا
بشأنها وشعرت براحة أكبر فيها.
تدريجيًّا تتعلم كيف تفصل بين ما تريده أنت وترغبه، وما تريده هي وترغبه. ربما كنت تريد أن تكون ابنتك
الأولى في كل شيء، ولكن كانت ابنتك بحاجة إلى أمر
آخر: رضا والديها وحرية النمو. وحينما تترك الأمر وشأنه، تصبح ابنتك أكثر اهتمامًا بالأشياء التي تفعلها،
تفعل تلك الأشياء من أجل المتعة والتعلم، وتفعلها
بشكل جيد للغاية بالطبع.
هل يحاول طفلك أن يقول لك شيئًا لا تريد أن تسمعه؟ هل تعرف الإعلان التليفزيوني الذي يسأل: "أتعلم
أين طفلك الآن؟". إذا لم تكن تستطيع أن تسمع ما
يحاول طفلك إخبارك به - سواء من خلال كلماته أو أفعاله - فأنت لا تعلم أين طفلك. فكِّر بعقلية النمو وأنصت
جيدًا.

العقلية والإرادة

أحيانا لا نريد أن نغير من أنفسنا كثيرًا؛ نريد فقط أن نتخلص من بعض الوزن ونحافظ على ذلك، أو أن نتوقف
عن التدخين أو أن نتحكم بغضبنا.
بعض الأشخاص يفكرون في هذا بطريقة تقوم على التفكير بالعقلية الثابتة. إذا كنت قويًّا ولديك إرادة،
ستستطيع فعل ذلك. أما إذا كنت ضعيفًا وليس لديك
إرادة، فلن تتمكن من هذا. الأشخاص الذين يفكرون بهذه الطريقة قد يعتزمون القيام بأمر ما، ولكنهم لا
يقومون بخطوات فعلية لضمان نجاحهم. هؤلاء هم
الأشخاص الذين ينتهي بهم الأمر قائلين: "الاستسلام سهل، لقد قمت به مئات المرات".
كما هى الحال تمامًا مع طلاب مادة الكيمياء الذين ذكرناهم من قبل؛ فالطلاب ذوو العقلية الثابتة يفكرون:
"إذا كنت أمتلك القدرة، سأقوم بأداء جيد، وإن لم
أكن أمتلكها، فلن أقوم بأداء جيد"، ونتيجة لهذا لم يستخدموا إستراتيجيات مدروسة؛ حتى يساعدوا
أنفسهم، وذاكروا بطريقة جادة ولكنها سطحية وتمنوا أن
يحققوا أفضل النتائج.
عنـدما يرسـب ذوو العقليـة الثابتـة فـي اختباراتـهم - فـي مـادة الكيميـاء أو الحميـة
الغـذائية أو الإقـلاع عـن التـدخين أو التحكـم بغضـبهم - فإنـهم يحطمـون أنفسـهم
بعبارات، مثل: إنهم أشخاص عاجزون أو ضعفاء أو سيئون، فأين أنت من هذا؟
موعـد حفـل "لـم الشـمل" الخـامس والعشـرين للمدرسـة الثانويـة لصـديقي "نـاثان" كـان
قـد اقتـرب، وعنـدما تـذكر أن خطيبتـه السـابقة قـد تحضـر الحفـل فقـرر أن
يتخلص من دهون بطنه الضخم. فقد كان وسيمًا وذا لياقة بدنية في مرحلة الدراسة الثانوية ولم يكن يريد
أن يبدو كرجل سمين في منتصف العمر.
لطـالما سـخر "نـاثان" مـن النسـاء وحميتـهم الغـذائية، لـيس الأمـر بـهذه الأهميـة؛ فـالأمر
يحتـاج فقـط إلـى بعـض التحكـم فـي الـذات. حتـى يخسـر هـذا الـوزن، قـرر أنـه سيتناول جزءًا
فقط مما يوجد في طبق طعامه، لكن في كل مرة يبدأ في تناول وجبة، يأتي على كل الطعام الموجود في
الطبق فيقول: "لقد أفسدت الأمر" ويشعر
بالفشل فيطلب الحلوى؛ إما ليؤكد الفشل أو ليُحسِّن مزاجه.
قد أقول له: "هذا الأمر غير ناجح يا ناثان، أنت بحاجة إلى نظام جديد. لمَ لا تضع جزءًا من الوجبة جانبًا قبل
أن تبدأ تناول الطعام، أو تطلب من المطعم أن يغلفه
حتى تأخذه معك إلى المنزل؟ لمَ لا تملأ طبقك بخضروات إضافية حتى يبدو الطبق مليئًا بالطعام؟ هناك
الكثير من الأمور التي يمكنك القيام بها"، وقد يرد على
هذا قائلًا: "لا، ينبغي أن أكون قويًّا".
انتهى الأمر بـ "ناثان" إلى أن يخوض حمية قاسية باستخدام السوائل حتى يخسر وزنه قبل حفل "لم
الشمل" ثم استعاد وزنًا أكبر مما خسره فيما بعد. لم أفهم
كيف يسمي هذا قوة، ويسمي اتباع بعض الإستراتيجيات البسيطة ضعفًا.
المرة القادمة عندما تتبع حمية غذائية، فكِّر في "ناثان" وتذكَّر أن الإرادة ليست شيئًا يتمتع بها الشخص أو
لا، فالإرادة بحاجة إلى مساعدة. سأعود للحديث عن
هذه النقطة مرة أخرى.

الغضب

التحكم في الغضب هو مشكلة أخرى تواجه الكثير من الناس؛ يعكر أمر ما مزاجهم فيستشيطون غضبًا ويفقدون التحكم في كلماتهم، بل قد يفعلون ما هو أسوأ
من ذلك؛ فقد يتعهد هؤلاء الأشخاص بأن يتصرفوا بطريقة مختلفة في المرة القادمة. التحكم في الغضب يمثل مشكلة كبيرة بين الأزواج وبين الآباء والأبناء، لا لأن
الأزواج والأبناء يفعلون أمورًا تثير غضبنا، بل - أيضًا - لأننا قد نظن أن لدينا كامل الحق في أن نترك العنان لأنفسنا عندما يفعلون ذلك. لنستعرض الإشكالية
التالية.
الإشكالية. تخيل أنك في العادة شخص لطيف وعطوف، وربما أنت كذلك بالفعل، أنت تحب زوجتك وتشعر بأنك محظوظ لأنها زوجتك، ولكنها عندما تخرق
إحدى قواعدك مثل أن تترك القمامة تفيض عن الحد قبل إخراجها من المنزل، فتشعر بأنه تم خيانتك شخصيًّا وتبدأ في انتقادها. تبدأ في توجيه عبارات مثل: "قلت
لكِ ألف مرة من قبل" ثم تنتقل إلى "أنتِ لا تفعلين أي شيء بصورة صحيحة"، وعندما لا يبدو عليها الخزي تستشيط غضبًا وتوجه الإساءة لذكائها ("ربما أنتِ
لسـت ذكيــة بالقــدر الكــافي حتــى تتــذكري القمامــة") وشــخصيتها ("لــو لــم تكونــي بــهذا القــدر مــن الاســتهتار، لمــا كنــتِ ..."، "لــو كنــتِ تــهتمين بــالآخرين كمــا تــهتمين بنفسك، كنتِ ..."، ولأنك تشتعل غضبًا تستعين بكل شيء تظن أنه يدعم وجهة نظرك: "لم يكن أبي يثق بكِ على الإطلاق" أو "كان مديرك على حق عندما قال إن
قدراتك محدودة". يكون على زوجتك أن ترحل عن المنزل حتى تبتعد عن نوبات غضبك المتزايدة.
رد فعــل العقليــة الثابتــة. تشــعر لبعــض الــوقت أن لــك الحــق فــي غضــبك هــذا، ولكــن بعــد ذلـك تشـعر أنـك قـد تمـاديت فيـه، تتـذكر كـيف كـانت زوجتـك داعمـة لـك؛
فتشعر بأنك مذنب للغاية، ثم تقول لنفسك إنني شخص جيد قد أخطأت عَرَضًا، وتقول لنفسك: "لقد وعيت الدرس جيدًا ولن أفعل هذا مجددًا".
ورغم أنك تعتقد أنك ستستطيع الحفاظ على هدوء أعصابك في المستقبل، فإنك لم تفكر في إستراتيجيات يمكنك استخدامها في المرة التالية حتى تتجنب أن ينتابك
الغضب؛ ولهذا تكون المرة التالية هي نسخة من المرة السابقة.

عقلية النمو والتحكم في الذات

بعض الناس يفكرون في فقدان الوزن أو التحكم في غضبهم بطريقة تقوم على عقلية النمو. يدركون أنهم من أجل أن ينجحوا سيكون عليهم أن يتعلموا ويمارسوا
إستراتيجيات تناسبهم وتؤتي بثمارها معهم.
يشبه هذا طلاب مادة الكيمياء ذوو عقلية النمو الذين استخدموا أساليب أفضل للمذاكرة ونظموا وقت مذاكرتهم بدقة وحافظوا على دافعيتهم. بعبارة أخرى،
استخدموا كل إستراتيجية متاحة حتى يضمنوا تحقيق النجاح.
على نفس المنوال، فالأشخاص عندما يفكرون بعقلية النمو لا يضعون ببساطة قرارات العام الدراسي الجديد، ثم ينتظروا ليروا إذا ما كانوا سيلتزمون بها. فهم
يدركون أنه حتى يتبعون حمية غذائية فعليهم أن يضعوا خطة؛ فقد يحتاجون إلى تجنب الحلويات، أو يفكروا بشكل مسبق فيما قد يطلبونه عندما يتناولون
الطعام في مطعم أو يرتبون لتناول وجبة دسمة مرة واحدة في الأسبوع أو يعملون على القيام بمزيد من التمرينات الرياضية.
يفكرون بجدية في الثبات على ما حققوه، فما العادات التي يجب عليهم اتباعها حتى يحافظوا على المكاسب التي حققوها؟
ثم يأتي الحديث عن الإخفاقات. هم يعلمون أن الإخفاقات ستحدث، وبدلًا من أن يحطموا أنفسهم، يسألون: "ما الذي يمكنني تعلمه من هذا؟ ماذا سأفعل في
المرة القادمة عندما يواجهني هذا الموقف مرة أخرى؟". إنها عملية تعلُّم وليست معركة بين شخصك السيئ وشخصك الجيد.
في الإشكالية السابقة، كيف كنت ستتعامل مع غضبك؟ أولًا، فكِّر في سبب غضبك الزائد عن الحد، ربما شعرت بانتقاص القيمة أو قلة الاحترام عندما تهربت
زوجتك من المهام، أو خرقت القواعد التي وضعتها كما لو كانت تقول لك: "أنت لست مهمًّا، احتياجاتك تافهة. لا يمكن إزعاجي".
رد فعلك الأول تجاهها هو أن تذكِّرها بواجبها بنبرة غاضبة، ثم يأتي انتقامك عقب ذلك كما لو كنت تقول: "حسنًا أيتها السيدة المهمة، إذا كنتِ تظنين أنكِ بهذا
القدر من الأهمية، فأعيدي التفكير في هذا الأمر".

وبدلًا من أن تؤكد لك أهميتك، أعدت نفسها للهجوم عليك، فاعتبرت أن صمتها دليل على شعورها بالتميز عليك مما زاد من غضبك المتفاقم.
ما الذي يمكنك فعله؟ العديد من الأمور؛ أولًا، الزوجة لا يمكنها قراءة أفكارك فعندما يحدث موقف مثير للغضب، يجب عليك بالطبع أن تخبرهم عن شعورك
تجاه هذا الأمر: "لا أعلم السبب، ولكن عندما تفعلين ذلك أشعر بعدم الأهمية، كما لو كنتِ لا تهتمين للأشياء التي تهمني".
فبدورها ستطمئنك أنها تهتم لما تشعر به، وأنها ستحاول أن تكون أكثر حرصًا. قد تقول الآن: ("أتمزح؟ زوجتي لن تفعل هذا أبدًا" حسنًا يمكنك أن تطلب منها
هذا بشكل مباشر كما فعلت أنا هذا من قبل: "من فضلك أخبريني أنكِ تهتمين لما أشعر به، وأنكِ ستحاولين أن تكوني أكثر حرصًا").
عندما تشعر أنك بدأت تفقد أعصابك، تعلم أن تترك الغرفة، وتدوّن أبشع أفكارك ثم قارنها بما يحدث في الواقع ("إنها لا تفهم أن هذا مهم بالنسبة لي"، "إنه لا
يعرف ماذا يفعل عندما أنفجر غضبًا")، وعندما تشعر بقدر كاف من الهدوء، يمكنك أن تعود لقراءة هذه الورقة لتراجع الموقف مرة أخرى.
يمكنك أن تتعلم أيضًا أن تكون مرنًا في بعض قواعدك؛ فهي ليست دليلًا على احترام زوجتك/زوجك لك. وبمرور الوقت قد تكتسب حسًّا فكاهيًّا تجاه هذه الأمور؛
فمثلًا إذا تركت زوجتك بعض الجوارب في غرفة المعيشة أو وضعت أشياء في غير مكانها المناسب، قد تشير إلى تلك الأشياء وتسأل بصرامة: "ماذا يعني ذلك؟" بل
ربما تضحك كثيرًا.
عندما يتخلى الناس عن الأفكار التي تنشأ من العقلية الثابتة حول أن تكون الأشياء إما جيدة أو سيئة أو تكون إما قوية أو ضعيفة، سيكونون أكثر قدرة على تعلم
إستراتيجيات مفيدة تساعدهم على التحكم في الذات. ارتكاب الخطأ ليس نهاية المطاف، فبالنسبة لعقلية النمو ارتكاب الخطأ مثل أي شيء آخر؛ فهو مجرد أمر
يذكرك بأنك لست شخصًا كاملًا، ويعلمك كيف تفعل ذلك بشكل أفضل في المرة القادمة.

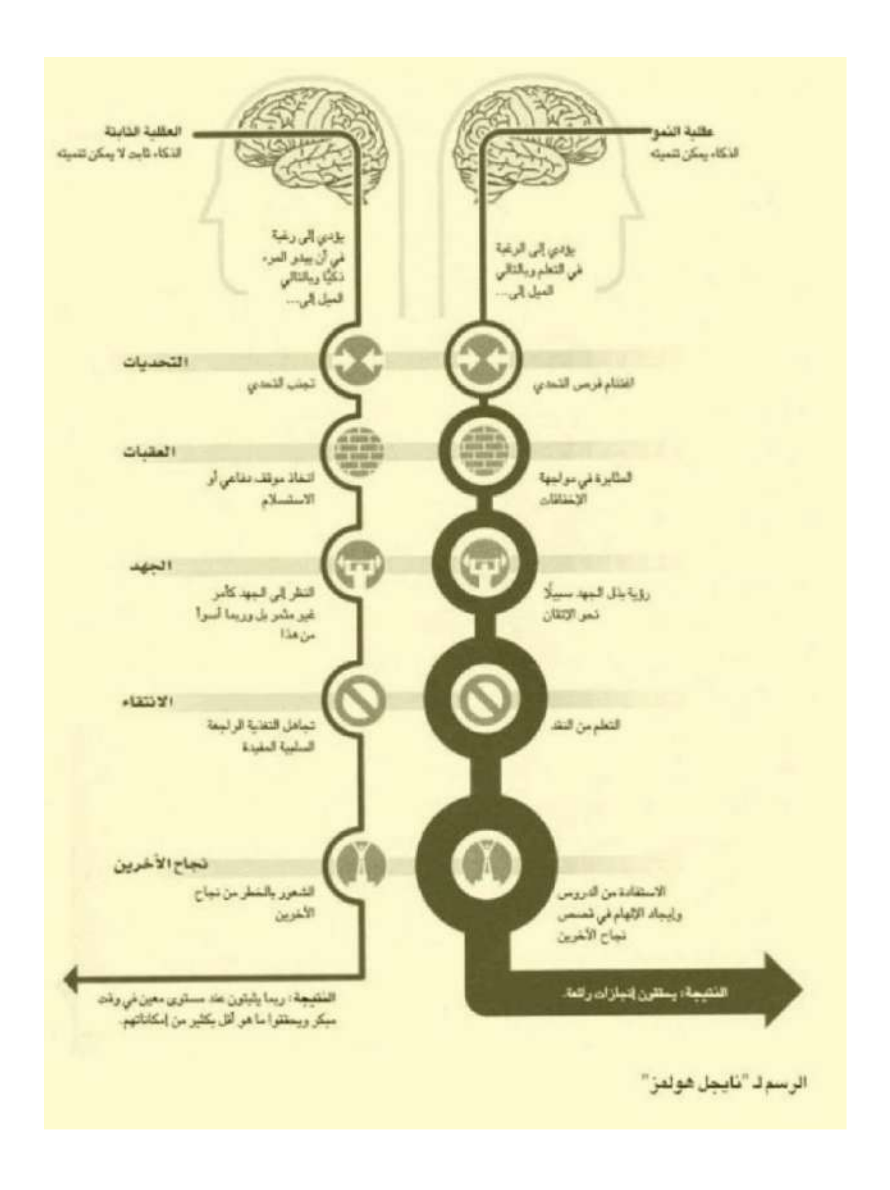
الحفاظ على التغير

سواء كان الناس يغيرون عقليتهم حتى يطوروا من مهنتهم، أو حتى يتعافوا بعد خسارة ما، أو ليساعدوا أبناءهم على التفوق، أو حتى يخسروا وزنًا، أو يتحكموا
بغضبهم، فالتغير يجب أن يتم الحفاظ عليه. إنه أمر مدهش - فور أن تتحسن مشكلة ما، غالبًا ما يتوقف الناس عن القيام بما جعل المشكلة تتحسن . فور أن
تشعر بتحسن، تتوقف عن تناول الدواء.
ولكن التغيير لا يكون بهذا الشكل؛ فعندما تفقد الوزن لا تنتهي المشكلة عند هذا الحد، وعندما يبدأ طفلك في حب التعلم فتلك ليست نهاية المطاف، وعندما تبدأ
أنت وزوجتك/زوجك في التواصل بصورة أفضل فهذا ليس كل شيء. يجب أن يتم الحفاظ على تلك التغيرات وإلا ستنتهي أسرع مما حدثت.
ربما لهذا يقول الأشخاص مدمنو الكحوليات إنهم سيظلون مدمنين للكحوليات - حتى لا يصبحوا راضين بما هم فيه، ويتوقفوا عن فعل ما يحتاجون إلى فعله
حتى يظلوا متيقظين، كما لو كانوا يقولون: "ستكون هشًّا دائمًا".
لذلك، فتغير العقلية لا يقوم فقط على استخدام بعض الحيل، في الواقع، إذا ظل شخص يفكر بالعقلية الثابتة واستخدم إستراتيجيات النمو، فقد يؤدي هذا إلى
نتائج عكسية.
"ويس" أب ذو عقلية ثابتة وكان على حافة الانهيار. كان يعود إلى المنزل منهكًا من العمل كل ليلة، ويرفض ابنه "ميكي" أن يلبي ما يحتاج إليه أبوه؛ فقد كان
"ويـس" يحتـاج بعـض الـهدوء ولكـن "مـيكي" كـان مزعـجًا. كـان "ويـس" يحـذره ولكـن "مـيكي" كـان يواصـل تصـرفاته المزعجـة. "ويـس" رأى أن "مـيكي" عنيـد وصـعب
المراس، ولا يحترم واجباته تجاه أبيه، وينتهي الأمر بوصلة من الصراخ وعقاب "ميكي".
في نهاية الأمر، لشعوره بأن ليس لديه ما يخسره، قام "ويس" بتجربة بعض الإستراتيجيات التي تقوم على عقلية النمو. أظهر "ويس" تقديره لمجهودات "ميكي"
وأثنى على أفعاله عندما يكون متعاطفًا، أو يقدم يد المساعدة. كان التحول في سلوك "ميكي" كبيرًا.
ولكن فور أن حدث هذا التحول في سلوك "ميكي"، توقف "ويس" عن استخدام هذه الإستراتيجيات، فقد حصل على ما كان يريده، وتوقع أن يستمر هذا، وعندما
لم يستمر هذا أصبح أكثر غضبًا وعقابًا من ذي قبل. "ميكي" أظهر أنه يمكن تغيير سلوكه، ولكنه الآن توقف عن هذا.
كثيرًا ما يحدث الشيء ذاته مع الأزواج ذوي العقلية الثابتة الذين يبدأون في التواصل بصورة أفضل.

"مارلين" و"سكوت" زوجان أطلق عليهما أنا وزوجي "أساتذة
الجدال"؛ كان كل ما يفعلانه هو الجدال: "لماذا لا تقوم بتنظيف ما أفسدته على الإطلاق؟"، "قد أفعل هذا إن
لم تكوني متذمرة بهذا الشكل"، "لما كنت سأتذمر
إذا ما كنت تفعل ما يتحتم عليك فعله"، "من أوكل إليكِ أن تحكمي على ما يتحتم عليَّ فعله؟"
بالاســتعانة ببعــض الاســتشارات، تــوقفت "مــارلين" و"ســكوت" عــن القــفز علــى الســلبيات،
وتــدريجيًّا بــدأوا فــي تقــدير الأشــياء المدروســة التــي يفعلــها الزوج/الزوجــة
والجهود التي يبذلها؛ فعاد الحب والود الذي ظنَّا أنه انتهى، ولكن فور أن عاد الحب عادا هما أدراجهما.
فالعقلية الثابتة ترى أن الأمور لا يجب أن تتطلب هذا
القدر من الجهد؛ فالأشخاص الجيدون يجب أن يتصرفوا بشكل جيد، والعلاقات الجيدة يجب أن تسير بشكل
جيد فقط.
عندما عادا إلى الجدال، كان الجدال محتدمًا أكثر من ذي قبل؛ لأنه عكس آمالهما خائبة الرجاء.
تغــيير العقليــة لا يقــوم علــى انتقــاء بعــض الأمــور مــن هنــا وهنــاك حتــى يتــم تغييرهــا، بــل
يقــوم علــى النظــر إلــى الأشــياء برؤيــة جــديدة. فعنــدما يتغــير النــاس - الأزواج
والمدربون والرياضيون والمديرون والعمال والآباء والأبناء والمعلمون والطلاب - إلى التفكير بعقلية النمو،
فإنهم يتغيرون من نطاق إطلاق الأحكام إلى نطاق التعلم؛
فالتزامهم تجاه النمو، والنمو يتطلب الكثير من الوقت والجهد والدعم المتبادل.

تعلم وساعد غيرك على التعلم

كل يوم تتاح أمامك فرص جديدة للنمو ومساعدة الأشخاص المهمين لديك على النمو، لكن كيف يمكنك أن
تتذكر البحث عن تلك الفرص؟
أولًا، احصل على نسخة من ذلك التلخيص المصور للعقليتين الذي قام به الرائع "نايجل هولمز"، والصقها
على مرآتك. استخدمها كل صباح حتى تتذكر الفرق بين
العقلــيتين الثابتــة والنمــو، وبينمــا تتــأمل فــي أحــداث يومــك، حــاول أن تطــرح علــى نفســك
الأســئلة التاليــة، وإذا كــان هنــاك متســع علــى مرآتــك، اطبــع تلــك الأســئلة
والصقها على المرآة أيضًا.
ما الفرص المتاحة اليوم للتعلم والنمو؟ وما الفرص المتاحة أمامي، وأمام الأشخاص من حولي؟
وبينما تفكر في الفرص، ضع خطة واطرح هذا السؤال:
متى، وأين، وكيف سأبدأ في تنفيذ خطتي؟
السؤال الذي يحتوي على "متى، أين، كيف" يجعل الخطة محكمة، والسؤال الذي يبدأ بصيغة "كيف"
يدفعك للتفكير في كل الطرق التي تجعل خطتك واقعية
وناجحة.
وبينما تقابل العقبات والإخفاقات التي لابد لها أن تحدث، ضع خطة جديدة واسأل نفسك هذا السؤال مرة
أخرى:
متى، وأين، وكيف سأقوم بتنفيذ خطتي الجديدة؟
بغض النظر عن مدى السوء الذي قد تشعر به، افعل هذا.
وعندما تنجح، لا تنسَ أن تسأل نفسك:
ما الذي ينبغي عليَّ القيام به حتى أحافظ على النمو الذي حققته وأستمر به؟
تذكَّر ما قاله لاعب البيسبول العظيم "أليكس رودريجيز": "إما أن تسير في طريق أو الآخر"، وأنت من تقرر
في أي الطريقين تسير.



الطريق أمامك

قد يكون التغيير صعبًا، ولكني لم أسمع شخصًا يقول إن الأمر لم يكن يستحق هذا الجهد. ربما ينظرون إلى الأمر بعقلانية فقط، فالطريقة التي خاضها الناس
الذين مروا ببدايات مؤلمة تقول إن الأمر يستحق هذا. ولكن الناس الذين تغيروا يمكنهم أن يخبروك كيف أصبحت حياتهم أفضل كثيرًا، يمكنهم أن يخبروك عن
الأشياء التي لديهم الآن ولم تكن لديهم في السابق، وعما يشعرون به الآن ولم يكونوا يشعروا به في السابق.
هل التحول إلى عقلية النمو استطاع حل جميع مشكلاتي؟ لا، ولكني أعلم أن لدي حياة مختلفة بفضل تلك العقلية؛ حياة أكثر ثراءً، وأنني أكثر حيوية وشجاعة
وانفتاحًا بفضلها.
الأمر يعود لك في تقرير إذا ما كان التغيير يناسبك الآن، ربما يناسبك حاليًّا وربما لا. لكن في الحالتين ضع عقلية النمو في أفكارك، وعندما تواجه العقبات يمكنك
الاستعانة بتلك العقلية؛ فهي ستكون موجودة دائمًا لمساعدتك، حتى تنير لك الطريق للمستقبل.

ملاحظات

الفصل 1: العقليات

.This research was conducted with Dick Reppucci and with Carol Diener 1
See Steven J. Gould’s The Mismeasure of Man (New York: Norton, 1981) for a history of how people have tried 2

t o explain
.human differences in terms of innate physical characteristics
Alfred Binet (Suzanne Heisler, trans.), Modern Ideas About Children (Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975) 3
,(original work
See also: Robert S. Siegler, “The Other Alfred Binet,” Developmental Psychology 28 (1992), 179-190; René .(1911
Zazzo, “Alfred
.Binet,” Prospects: The Quarterly Review of Comparative Education 23 (1993), 101-112
.Binet, Modern Ideas, 105-107 4
Gilbert Gottlieb, “Normally Occurring Environmental and Behavioral Influences on Gene Activity: From Central 5
Dogma to
.Probabilistic Epigenesis,” Psychological Review 105 (1995), 792-802
Robert Sternberg, “Intelligence, Competence, and Expertise.” In Andrew Elliot and Carol S. Dweck (eds.), The 6
Handbook of
.(Competence and Motivation (New York: Guilford Press, 2005
.This research was conducted with Wenjie Zhao and Claudia Mueller 7
.See the fine work of David Dunning 8
.This research was conducted with Joyce Ehrlinger 9
.(Howard Gardner, Extraordinary Minds (New York: Basic Books, 1997 10
.(Robert J. Sternberg (ed.), Handbook of Creativity (New York: Cambridge University Press, 1999 11
.These measures were developed with Sheri Levy, Valanne MacGyvers, C. Y. Chiu, and Ying-yi Hong 12

الفصل 2: داخل العقليّتين

.Carole Hyatt and Linda Gottlieb, When Smart People Fail (New York: Penguin Books, 1987/1993), 232 1
This research was done with Charlene Hebert, and was followed up by work with Pat Smiley, Gail Heyman, and 2
.Kathy Cain
.Thanks to Nancy Kim for this quote 3
.This work was done with Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin, and Wendy Wan 4
This research is being conducted with Jennifer Mangels and Catherine Good and is supported by a grant from 5
the Department
.of Education
.This research was carried out with Stephanie Morris and Melissa Kamins 6
.(Doron Levin, Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (New York: Harcourt Brace, 1995 7
Reported in Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don’t (New York: 8
,HarperCollins
.2001), 20
Albert Dunlap with Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies 9
:Great (New York
.Fireside/Simon & Schuster, 1996); John A. Byrne, “How Al Dunlap Self-Destructed,” Business Week, July 6, 1998
Lou Gerstner, Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround (New York: HarperCollins, 10
.(2002
Mia Hamm with Aaron Heifetz, Go for the Goal: A Champion’s Guide to Winning in Soccer and in Life (New 11
:York
.HarperCollins, 1999), 3
.Judy Battista, “A Tiny Female Pioneer for Olympic Wrestling,” The New York Times, May 16, 2004 12
.(Christopher Reeve, Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life (New York, Random House, 2002 13
.This work was done with Heidi Grant 14
.This work was with Claudia Mueller 15
.Margaret Henry, “Passion and Will, Undimmed by 80 Years of Ballet,” The New York Times, January 10, 1999 16
.This work was carried out with Elaine Elliott and later with Valanne MacGyvers 17
Stephen Glass, The Fabulist (New York: Simon & Schuster, 2003). This is a moment-by-moment account, 18
which Glass has
.published as a novel
.This work was done with Jeremy Stone 19
.(Reported in Steve Young, Great Failures of the Extremely Successful (Los Angeles: Tallfellow Press, 2002 20
21 المرجع السابق 47.

.This survey was conducted with Catherine Good and Aneeta Rattan 22
.Charles C. Manz, The Power of Failure (San Francisco: Berrett-Koehler, 2002), 38 23
.(Jack Welch with John A. Byrne, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001 24
.(John McEnroe with James Kaplan, You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002 25
26 المرجع السابق 159.
27 المرجع السابق 160.
28 المرجع السابق 158.
From Janet Lowe, Michael Jordan Speaks: Lessons from the World's Greatest Champion (New York: John 29
.Wiley, 1999), 95
Tom Wolfe, The Right Stuff (New York: Bantam, 1980), 31. Also cited in Morgan W. McCall, High Flyers: 30
Developing the Next
.Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School Press, 1998), 5
.Chuck Yeager and Leo Janos, Yeager (New York: Bantam, 1985), 406. Also cited in McCall, High Flyers, 17 31
.Amy Waldman, "Why Nobody Likes a Loser," The New York Times, August 21, 1999 32
.Clifton Brown, "Out of a Bunker, and Out of a Funk, Els Takes the Open," The New York Times, July 22, 2002 33
Amy Dickinson, "Skinny Envelopes," Time, April 3, 2000. (Thanks to Nellie Sabin for calling my attention to 34
(.this article
.Young, Great Failures of the Extremely Successful, 7-11 35
Elaine Ganley, "Top Chef's Death Shocks France, Sparks Condemnation of Powerful Food Critics," Associated 36
Press, February
.2003 ,25
.This work was done with Lisa Sorich Blackwell and Kali Trzesniewski 37
.This work was with David Nussbaum 38
.Collins, Good to Great, 80 39
.McEnroe, You Cannot Be Serious 40
John Wooden with Steve Jamison, Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court 41
,(Lincolnwood
.IL: Contemporary Books, 1997), 55
Bethany McLean and Peter Elkind, The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of 42
Enron (New
.York: Penguin Group, 2003), 414
.Welch, Jack, 224 43
.The work described was carried out with Allison Baer and Heidi Grant 44
Presented in an invited address at the annual meeting of the American Psychological Association, Chicago, 45
.August 2002
.Report of the Steering Committee for the Women's Initiative at Duke University," August 2003" 46
Jack Smith, "In the Weight Rooms of Paris, There Is a Chic New Fragrance: Sweat," The New York Times, June 47
.21, 2004
.(Laura Hillenbrand, Seabiscuit: An American Legend (New York: Random House, 2001 48
.Laura Hillenbrand, "A Sudden Illness," The New Yorker, July 7, 2003 49
Nadja Salerno-Sonnenberg, Nadja, On My Way (New York: Crown, 1989); Barbara L. Sand, Teaching Genius: 50
Dorothy DeLay
.(and the Making of a Musician (Portland, OR: Amadeus Press, 2000
.Salerno-Sonnenberg, Nadja, 49 51
52 المرجع السابق 50.
53 المرجع السابق 50.
.Hyatt and Gottlieb, When Smart People Fail, 25-27 54
55 المرجع السابق 27.
56 المرجع السابق 25.
.(Billie Jean King with Kim Chapin, Billie Jean (New York: Harper & Row, 1974 57
.Hyatt and Gottlieb, When Smart People Fail, 224 58
Martin Seligman has written a very interesting book on this subject: What You Can Change ... And What You 59
Can't (New
.(York: Fawcett, 1993

Joseph J. Martocchio, “Effects of Conceptions of Ability on Anxiety, Self-Efficacy, and Learning in Training,” 60 Journal of
.Applied Psychology 79 (1994), 819-825
Richard Robins and Jennifer Pals, “Implicit Self-Theories in the Academic Domain: Implications for Goal 61 ,Orientation
.Attributions, Affect, and Self-Esteem Change,” Self and Identity 1 (2002), 313-336
.Clifton Brown, “An Education with Hard Courses,” The New York Times, January 13, 2004 62
.Clifton Brown, “Wie Shows Power but Her Putter Let Her Down,” The New York Times, January 16, 2004 63

الفصل 3: حقيقة القدرة والإنجاز

.(Paul Israel, Edison: A Life of Invention (New York: John Wiley & Sons, 1998 1
Howard E. Gruber, Darwin on Man: A Psychological Study of Scientific Creativity, 2nd ed. (Chicago: University 2 of Chicago
Press, 1981); Charles Darwin, Autobiographies (Michael Neve and Sharon Messenger, eds.) (New York: Penguin ,Books
.(1903/2002
Robert W. Weisberg, “Creativity and Knowledge.” In Robert J. Sternberg (ed.), Handbook of Creativity (New 3 York: Cambridge
.(University Press, 1999
This work was done in collaboration with Lisa Sorich Blackwell and Kali Trzesniewski. Thanks also to Nancy Kim 4 for
.collecting quotes from the students
.(Told by George Dantzig in Cynthia Kersey, Unstoppable (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998 5
.John Holt, How Children Fail (New York: Addison Wesley, 1964/1982), 14 6
.This work was done with Heidi Grant 7
.(Ellen Winner, Gifted Children: Myths and Realities (New York: Basic Books, 1996 8
9 المرجع السابق 21.
.(Jay Matthews, Escalante: The Best Teacher in America (New York: Henry Holt, 1998 10
Marva Collins and Civia Tamarkin, Marva Collins’ Way: Returning to Excellence in Education (Los Angeles: 11 ,Jeremy Tarcher
.(1982/1990
12 المرجع السابق 160.
Marva Collins, “Ordinary” Children, Extraordinary Teachers (Charlottesville, VA: Hampton Roads Publishing, 13 .1992), 4
.(Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985 14
15 المرجع السابق 4.
Falko Rheinberg, Leistungsbewertung und Lernmotivation [Achievement Evaluation and Motivation to Learn] 16 :(Göttingen
Hogrefe, 1980), 87, 116. Also reported at the conference of the American Educational Research Association, .Seattle, April 2001
.Collins and Tamarkin, Marva Collins’ Way, 19 17
Betty Edwards, The New Drawing on the Right Side of the Brain (New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999), 18- 18 .20
Elizabeth Frank, Pollock (New York: Abbeville Press, 1983); Evelyn Toynton, “A Little Here, A Little There,” The 19 New York
.Times Book Review, January 31, 1999
.(New York: Simon & Schuster, 2003) 20
21 المرجع السابق 7.
.This work was conducted with Claudia Mueller and with Melissa Kamins 22
.Jesse Green, “A Complicated Gift,” The New York Times Magazine, July, 6, 2003 23
Claude M. Steele and Joshua Aronson, “Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African- 24 ”,Americans
.Journal of Personality and Social Psychology 68 (1995), 797-811
.This research was done with Bonita London 25
This work was done with Catherine Good and Aneeta Rattan, and is being supported by a grant from the 26

National Science
.Foundation
.This has been studied by Tomi-Ann Roberts and Susan Nolen-Hoeksema 27
.This research was conducted with William Davidson, Sharon Nelson, and Bradley Enna 28
.(Frances K. Conley, Walking Out on the Boys (New York: Farrar, Straus & Giroux, 1999 29
30 المرجع السابق 65.
.Michael J. Ybarra, “Why Won’t Women Write Code?” Sky, December 1999 31
.Carlin Flora, “The Grandmaster Experiment,” Psychology Today, August 2005 32

الفصل 4: الرياضة: عقلية بطل

.(Michael Lewis, Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game (New York: Norton, 2003 1
2 المرجع السابق 9.
3 المرجع السابق 48.
4 المرجع السابق 46.
5 المرجع السابق 47.
.(Felix Dennis and Don Atyeo, Muhammad Ali: The Glory Years (New York: Hyperion, 2003 6
7 المرجع السابق 14.
8 المرجع السابق 92.
9 المرجع السابق 96.
10 المرجع السابق 74.
11 المرجع السابق 14.
Janet Lowe, Michael Jordan Speaks: Lessons from the World’s Greatest Champion (New York: John Wiley, 12
.(1999
13 المرجع السابق 7.
14 المرجع السابق 29.
15 المرجع السابق 35.
.(Robert W. Creamer, Babe: The Legend Comes to Life (New York: Penguin Books, 1974/1983 16
.Creamer, Babe, 301 17
18 المرجع السابق 109.
.(Stephen J. Gould, Triumph and Tragedy in Mudville: A Lifelong Passion for Baseball (New York: Norton, 2003 19
.(Tom Biracree, Wilma Rudolph (New York: Chelsea House, 1988 20
21 المرجع السابق 107.
.(Jackie Joyner-Kersee with Sonja Steptoe, A Kind of Grace (New York: Warner Books, 1997 22
23 المرجع السابق 60.
.Clifton Brown, “On Golf: It’s Not How for Tiger, It’s Just by How Much,” The New York Times, July 25, 2000 24
.(Cynthia Kersey, Unstoppable (Naperville, IL: Sourcebooks, 1998 25
26 المرجع السابق 152.
27 المرجع السابق 153.
.Buster Olney, “Speedy Feet, but an Even Quicker Thinker,” The New York Times, February 1, 2002 28
.Mike McGovern and Susan Shelly, The Quotable Athlete (New York: McGraw-Hill, 2000), 113 29
.Gould, Triumph and Tragedy in Mudville 30
.Jack Curry, “After Melee, Spin Control Takes Over,” The New York Times, October 13, 2003 31
Dan Shaughnessy, “It Is Time for Martinez to Grow Up,” The New York Times, October 13, 2003. (During this 32
series, the Globe
(.sportswriters’ columns appeared in the Times and vice versa
.William Rhoden, “Momentous Victory, Most Notably Achieved,” The New York Times, July 10, 2000 33
.Kersee, A Kind of Grace, 280 34
35 المرجع السابق 298.
.King, Billie Jean, 236 36
37 المرجع السابق 78.
.Joyner-Kersee, A Kind of Grace, 63 38
Mia Hamm with Aaron Heifetz, Go for the Goal: A Champion’s Guide to Winning in Soccer and in Life (New 39
:York
.HarperCollins, 1999), 31
40 المرجع السابق 36.

41 المرجع السابق 3.
.Tom Callahan, In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods (New York: Crown, 2003), 24 42
.John Wooden with Jack Tobin, They Call Me Coach (Waco, TX: Word Books, 1972), 63-65 43
.John Wooden with Steve Jamison, Wooden (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997), 99 44
Goal Orientation and Conceptions of the Nature of Sport Ability in Children: A Social Cognitive Approach,"" 45 British Journal
of Social Psychology 35 (1996), 399-414; "Motivation for Physical Activity in Young People: Entity and Incremental Beliefs About
Athletic Ability," Journal of Sports Sciences 21 (2003), 973-989. See also Yngvar Ommundsen, "Implicit Theories of Ability and
Self-Regulation Strategies in Physical Education Classes," Educational Psychology 23 (2003), 141-157; "Self-Handicapping
Strategies in Physical Education Classes: The Influence of Implicit Theories of the Nature of Ability and Achievement Goal
.Orientations," Psychology of Sport and Exercise 2 (2001), 139-156
.This finding is from the research by Biddle and his colleagues 46
.Joyner-Kersee, A Kind of Grace, 60 47
.Wooden, Wooden, 53 48
.Dave Anderson, "No Regrets for Woods," The New York Times, April 4, 1998 49
.Callahan, In Search of Tiger, 219 50
51 المرجع السابق 220.
.Hamm, Go for the Goal, 201 52
53 المرجع السابق 243.
.John McEnroe with James Kaplan, You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002), 10 54
55 المرجع السابق 155.
.Ommundsen, "Implicit Theories of Ability," 141-157 56
.Lowe, Michael Jordan Speaks, 99 57
58 المرجع السابق 107.
.Wooden, Wooden, 100 59
.McEnroe, You Cannot Be Serious, 112 60
61 المرجع السابق 259.
62 المرجع السابق 119.
63 المرجع السابق 274.
.Callahan, In Search of Tiger, 164, 169 64
Ommundsen, "Implicit Theories of Ability and Self-Regulation Strategies," Educational Psychology, 2003, 23, 65
.141-157; "Self-Handicapping Strategies," Psychology of Sport and Exercise, 2001 2, 139-156
.Lowe, Michael Jordan Speaks, 177 66
.Callahan, In Search of Tiger, 75 67
68 المرجع السابق 237.
69 المرجع السابق 219.
70 المرجع السابق 300.
71 المرجع السابق 23.
72 المرجع السابق 25.
.McEnroe, You Cannot Be Serious, 166 73
74 المرجع السابق 29.
75 المرجع السابق 207.
76 المرجع السابق 190.
.Lowe, Michael Jordan Speaks, 37 77
.Wooden, Wooden, 113 78
79 المرجع السابق 78.
Charlie Nobles, "Johnson Is Gone, So Bucs, Move On," The New York Times, November 20, 2003; Dave 80 Anderson, "Regarding
.Johnson, Jets Should Just Say No," The New York Times, November 21, 2003
".Anderson, "Regarding Johnson 81

.Kersey, Unstoppable, 212 82
.Viv Bernstein, “The Picture Doesn’t Tell the Story,” The New York Times, January 24, 2004 83
Ira Berkow, “Stardom Awaits a Prodigy and Assist Goes to Her Father,” The New York Times, January 20, 84
.2004

الفصل 5: التجارة: العقلية والقيادة

.Malcolm Gladwell, “The Talent Myth,” The New Yorker, July 22, 2002 1
.That study was performed with Yingyi Hong, C. Y. Chiu, Derek Lin, and Wendy Wan 2
.This research was conducted with Claudia Mueller 3
Jim Collins, Good to Great: Why Some Companies Make the Leap ... and Others Don’t (New York: 4
.(HarperCollins, 2001
5 المرجع السابق 75.
Robert Wood and Albert Bandura, “Impact of Conceptions of Ability on Self-Regulatory Mechanisms and 6
Complex Decision
.Making,” Journal of Personality and Social Psychology 56 (1989), 407-415
.Collins, Good to Great, 26 7
8 المرجع السابق 65-69.
James Surowiecki, “Blame Iacocca: How the Former Chrysler CEO Caused the Corporate Scandals,” Slate, July 9
.24, 2002
.Warren Bennis, On Becoming a Leader (Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003), xxix 10
.(Lee Iacocca with William Novak, Iacocca: An Autobiography (New York: Bantam Books, 1984 11
12 المرجع السابق 101.
13 المرجع السابق 83.
14 المرجع السابق 101.
15 المرجع السابق 144.
.Doron P. Levin, Behind the Wheel at Chrysler: The Iacocca Legacy (New York: Harcourt Brace, 1995), 31 16
17 المرجع السابق 231.
.Iacocca, Iacocca, xvii 18
.Levin, Behind the Wheel at Chrysler 19
20 المرجع السابق 312.
.Iacocca, Spurned in Return Attempts, Lashes Out,” USA Today, March 19, 2002“ 21
Albert J. Dunlap with Bob Andelman, Mean Business: How I Save Bad Companies and Make Good Companies 22
Great (New
.(York: Fireside/Simon & Schuster, 1996
23 المرجع السابق 21.
24 المرجع السابق 199.
25 المرجع السابق 62.
26 المرجع السابق 107-108.
27 المرجع السابق 196.
28 المرجع السابق 26.
.John A. Byrne, “How Al Dunlap Self-Destructed,” Business Week, July 6, 1998 29
Bethany McLean and Peter Elkind, The Smartest Guys in the Room: The Amazing Rise and Scandalous Fall of 30
Enron (New
.(York: Penguin Group, 2003
31 المرجع السابق 92.
32 المرجع السابق 89.
33 المرجع السابق 69.
34 المرجع السابق 233.
35 المرجع السابق 40.
36 المرجع السابق 121.
Alec Klein, Stealing Time: Steve Case, Jerry Levin, and the Collapse of AOL Time Warner (New York: Simon & 37
.(Schuster, 2003
38 المرجع السابق 171.
Morgan W. McCall, High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders (Boston: Harvard Business School 39
,(Press, 1998

xiii. McCall also analyzes the effects on corporate culture of believing in natural talent instead of the potential to develop. “The
message of High Flyers,” he says, “is that leadership ability can be learned, that creating a context that supports the
development of talent can become a source of competitive advantage, and that the development of leaders is itself a leadership
.responsibility,” xii
40 .Harvey A. Hornstein, Brutal Bosses and Their Prey (New York: Riverhead Books, 1996), 49
41 المرجع السابق 10.
42 المرجع السابق 54.
43 .Jim Collins, Good to Great, 72
44 James C. Collins and Jerry I. Porras, Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (New York: HarperCollins,
(1994/2002), 165.
45 المرجع السابق 166.
46 المرجع السابق.
47 .John C. Maxwell, Developing the Leaders Around You (Nashville, TN: Thomas Nelson, 1995), 15
48 .Bennis, On Becoming a Leader, 19
49 “Overvalued: Why Jack Welch Isn’t God,” The New Republic, June 11, 2001. Even this article, which explains why Welch
.should not be regarded as a god-like figure, details his remarkable accomplishments
50 المرجع السابق.
51 .Steve Bennett, “The Boss: Put It in Writing Please,” The New York Times, May 9, 2004
52 .Jack Welch with John A. Byrne, Jack: Straight from the Gut (New York: Warner Books, 2001), ix
53 المرجع السابق 439.
54 المرجع السابق 42.
55 المرجع السابق 36.
56 المرجع السابق 228-229.
57 المرجع السابق 384.
58 المرجع السابق 27.
59 المرجع السابق 54.
60 المرجع السابق 97-98.
61 المرجع السابق 189.
62 المرجع السابق 186.
63 Louis V. Gerstner, Who Says Elephants Can’t Dance? Inside IBM’s Historic Turnaround (New York: HarperCollins, 2002), p. 16.
64 المرجع السابق 78.
65 المرجع السابق.
66 المرجع السابق 24.
67 المرجع السابق 57.
68 .Betsy Morris, “The Accidental CEO,” Fortune, June 23, 2003
69 “Most Powerful Women in Business 2004,” Fortune, October 18, 2004.
70 .Morris, “The Accidental CEO.”
71 المرجع السابق.
72 المرجع السابق.
73 المرجع السابق.
74 “Most Powerful Women in Business 2004.”
75 Eryn Brown, “How Can a Dot-Com Be This Hot?” Fortune, January 21, 2002; Patricia Sellers, “eBay’s Secret,” Fortune, October 18, 2004.
76 Robert E. Wood, Katherine Williams Phillips, and Carmen Tabernero, “Implicit Theories of Ability, Processing Dynamics and Performance in Decision-Making Groups,” Australian Graduate School of Management, Sydney, Australia.
77 Irving Janis, Groupthink, 2nd ed. (Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982).

78 المرجع السابق 35.
79 المرجع السابق 38.
.Collins, Good to Great, 71 80
.McLean and Elkind, The Smartest Guys in the Room, 241 81
82 المرجع السابق 230.
.(Janis, Groupthink, 71. From Peter F. Drucker, The Effective Executive (New York: Harper & Row, 1966 83
.Janis, Groupthink, 71 84
.Levin, Behind the Wheel, 102-103 85
.(David Packard, The HP Way: How Bill Hewlett and I Built Our Company (New York: HarperCollins, 1995 86
Jean M. Twenge, Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled— 87 and More
.(Miserable Than Ever Before (New York: Free Press, 2007
Laura Kray and Michael Haselhuhn, "Implicit Theories of Negotiating Ability and Performance: Longitudinal 88 and
.Experimental Evidence." Journal of Personality and Social Psychology 93 (2007), 49-64
Peter Heslin, Gary Latham, and Don VandeWalle. "The Effect of Implicit Person Theory on Performance 89 Appraisals." Journal
of Applied Psychology 90 (2005), 842-56; Peter Heslin, Don VandeWalle, and Gary Latham. "Keen to Help? Managers' IPT and
.Their Subsequent Employee Coaching." Personnel Psychology 59 (2006), 871-902
.Bennis, On Becoming a Leader, xxix 90
91 المرجع السابق.
John H. Zenger and Joseph Folkman, The Extraordinary Leader: Turning Good Managers into Great Leaders 92 :(New York
.(McGraw-Hill, 2002
.McCall, High Flyers 93

الفصل 6: العلاقات: العقليات في الحب (أم لا)

.This work was carried out with Israela Silberman 1
.Shown on Weddings Gone Wild, ABC, June 14, 2004 2
.(Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985 3
.(Daniel Goleman, Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ (New York: Bantam, 1995 4
.Aaron T. Beck, Love Is Never Enough (New York: Harper & Row, 1988), 202 5
John Gottman with Nan Silver, Why Marriages Succeed or Fail (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1994), 6 .69
.(Elayne Savage, Don't Take It Personally: The Art of Dealing with Rejection (Oakland, CA: New Harbinger, 1997 7
C. Raymond Knee, "Implicit Theories of Relationships: Assessment and Prediction of Romantic Relationship 8 ,Initiation
.Coping, and Longevity," Journal of Personality and Social Psychology 74 (1998), 360-370
.Gottman, Why Marriages Succeed or Fail, 155 9
This has been studied by Raymond Knee, and I have found this in my work with Lara Kammrath. (See also the 10 work of Frank
(.Fincham
The idea that a fixed mindset can undermine relationships is also found in the work of Roy Eidelson and 11 ,Norman Epstein
and of Susan Hendrick and Clyde Hendrick. The idea of criticism— attacking the partner's personality or character—leading to
.contempt is explored in the work of John Gottman
Daniel B. Wile, After the Honeymoon: How Conflict Can Improve Your Relationship (New York: John Wiley & 12 .(Sons, 1988
.Beck, Love Is Never Enough 13
14 المرجع السابق 36.
15 المرجع السابق 36.
16 المرجع السابق 246.
17 المرجع السابق 199.

.Hillary Rodham Clinton, Living History (New York: Simon & Schuster, 2003), 465 18
.Bill Clinton, My Life (New York: Knopf, 2004); Bill Clinton on The Charlie Rose Show, June 23, 2004 19
.H. R. Clinton, Living History 20
Jennifer S. Beer, “Implicit Self-Theories of Shyness,” Journal of Personality & Social Psychology 83 (2002), 21
1009-1024. See also
.the excellent work of Phil Zimbardo on shyness
.(Scott Wetzler, Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game (New York: HarperCollins, 1998 22
23 المرجع السابق 134.
Brooks Brown and Rob Merritt, No Easy Answers: The Truth Behind Death at Columbine (New York: Lantern 24
.(Books, 2002
25 المرجع السابق.
26 المرجع السابق 47.
27 المرجع السابق 107.
28 المرجع السابق 263.
29 المرجع السابق 21.
Stan Davis, Schools Where Everyone Belongs: Practical Strategies for Reducing Bullying (Wayne, ME: Stop 30
,Bullying Now
.(See also Dan Olweus, Bullying at School (Malden, MA: Blackwell, 1993 .(2003
31 المرجع السابق 34.
.Haim G. Ginott, Teacher and Child (New York: Macmillan, 1972), 167 32
.Jane Gross, “Hot Topic at Summer Camps: Ending the Rule of the Bullies,” The New York Times, June 28, 2004 33

الفصل 7: الآباء والمعلمون والمدربون: ما مصدر العقليتين؟

.Haim G. Ginott, Between Parent & Child (New York: Avon Books, 1956), 22-24 1
.This work was with Claudia Mueller and Melissa Kamins 2
.Haim G. Ginott, Between Parent & Teenager (New York: Macmillan, 1969), 88 3
.This research was done with Chauncy Lennon and Eva Pomerantz 4
This is from work with Gail Heyman and Kathy Cain: Gail D. Heyman, Carol S. Dweck, and Kathleen Cain, 5
“Young Children’s
.Vulnerability to Self-Blame and Helplessness,” Child Development 63 (1992), 401-415
This research was with Gail Heyman: Gail D. Heyman and Carol S. Dweck, “Children’s Thinking About Traits: 6
Implications
.for Judgments of the Self and Others,” Child Development 64 (1998), 391-403
Mary Main and Carol George, “Responses of Abused and Disadvantaged Toddlers to Distress in the Day Care 7
”,Setting
.Developmental Psychology 21 (1985), 407-412
.John McEnroe with James Kaplan, You Cannot Be Serious (New York: Berkley, 2002), 31 8
9 المرجع السابق 30.
.Tom Callahan, In Search of Tiger: A Journey Through Gold with Tiger Woods (New York: Crown, 2003), 213 10
.Tiger Woods, How I Play Golf (New York: Warner Books, 2001), 302 11
Barbara L. Sand, Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician (Portland, OR: Amadeus 12
.(Press, 2000
13 المرجع السابق 79.
14 المرجع السابق 144.
15 المرجع السابق 153.
.This work was with Bonita London 16
.Ginott, Between Parent & Teenager, 132 17
.Sheila Schwartz, “Teaching’s Unlettered Future,” The New York Times, August 6, 1998 18
Marva Collins and Civia Tamarkin, Marva Collins’ Way: Returning to Excellence in Education (Los Angeles: 19
,Jeremy Tarcher
Marva Collins, “Ordinary” Children, Extraordinary Teachers (Charlottesville, VA: Hampton Roads ;(1982/1990
.(Publishing, 1992
.Collins, “Ordinary” Children, 43-44 20
.Collins and Tamarkin, Marva Collins’ Way, 160 21
22 المرجع السابق 47.

23 المرجع السابق 21-22.
24 المرجع السابق 68.
25 Rafe Esquith, There Are No Shortcuts (New York: Pantheon, 2003).
26 Sand, Teaching Genius, 23.
27 المرجع السابق 54.
28 المرجع السابق 70.
29 المرجع السابق 201.
30 المرجع السابق 85.
31 Collins and Tamarkin, Marva Collins' Way, 19.
32 Benjamin S. Bloom, Developing Talent in Young People (New York: Ballantine Books, 1985).
33 Collins, "Ordinary" Children.
34 Esquith, There Are No Shortcuts, 53.
35 Sand, Teaching Genius, 219.
36 Esquith, There Are No Shortcuts, 40.
37 Collins and Tamarkin, Marva Collins' Way, 21.
38 Sand, Teaching Genius, 64.
39 المرجع السابق 114.
40 Collins and Tamarkin, Marva Collins' Way, 208.
41 المرجع السابق 85-88.
42 المرجع السابق 159.
43 المرجع السابق 165.
44 المرجع السابق 87.
45 Michael Lewis, "Coach Fitz's Management Theory," The New York Times Magazine, March 28, 2004.
46 Bob Knight with Bob Hammel, Knight: My Story (New York: St. Martin's Press, 2002); Steve Alford with John Garrity, Playing
for Knight (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1989); John Feinstein, A Season on the Brink: A Year with Bobby Knight and
the Indiana Hoosiers (New York: Fireside/Simon & Schuster, 1987).
47 Feinstein, Season on the Brink, 3.
48 المرجع السابق 3-4.
49 المرجع السابق 7.
50 المرجع السابق 4.
51 المرجع السابق 25.
52 Alford, Playing for Knight, 101.
53 المرجع السابق 169.
54 المرجع السابق 63.
55 Feinstein, Season on the Brink, xi.
56 المرجع السابق 8-9.
57 John Wooden with Jack Tobin, They Call Me Coach (Waco, TX: Word Books, 1972); John Wooden with Steve Jamison,
Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court (Lincolnwood, IL: Contemporary Books, 1997).
58 Wooden, Wooden, 11.
59 المرجع السابق 56.
60 المرجع السابق 55.
61 المرجع السابق 119.
62 المرجع السابق 95.
63 المرجع السابق 67.
64 المرجع السابق 141-142.
65 المرجع السابق.
66 المرجع السابق.
67 المرجع السابق.
68 Wooden, They Call Me Coach, 9-10.
69 Wooden, Wooden, 117.

.(Pat Summitt with Sally Jenkins, Reach for the Summit (New York: Broadway Books, 1998 70
.Wooden, Wooden 71
.(Pat Riley, The Winner Within (New York: Putnam, 1993 72
.Summitt, Reach for the Summit, 237 73
74 المرجع السابق 5.
75 المرجع السابق 6.
Tyler Kepner, "The Complete Package: Why A-Rod Is the Best in Business, Even While Learning a New 76
Position," The New
.York Times, April 4, 2004

الفصل 8: تغيير العقلية

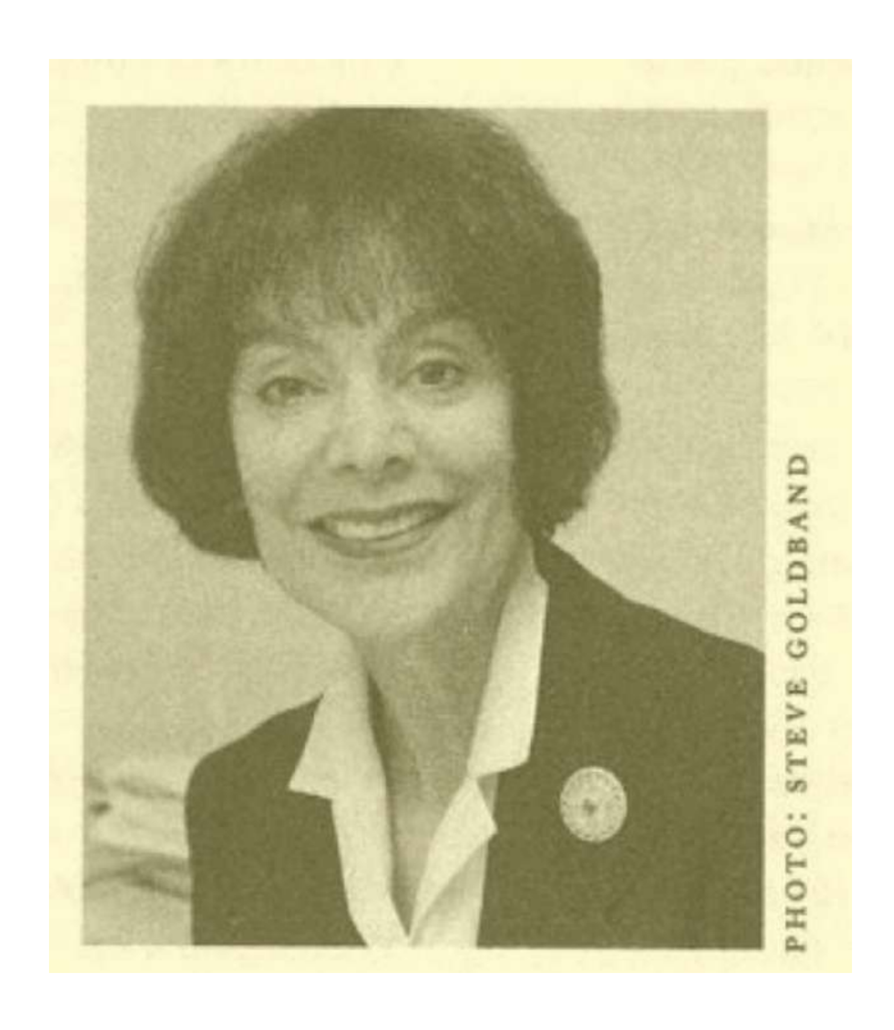
Aaron T. Beck, "Thinking and Depression: Idiosyncratic Content and Cognitive Distortions," Archives of General 1
Psychology 9
Prisoners of Hate: The Cognitive Basis of Anger, Hostility, and Violence (New York: ;325-333 ,(1963)
HarperCollins, 1999). (At
about the same time, therapist Albert Ellis was discovering a similar thing: that beliefs are the key to how people
(.feel
.This work was done with Ying-yi Hong, C. Y. Chiu, and Russell Sacks 2
However, see Jeffrey E. Young and Janet Klosko, Reinventing Your Life (New York: Plume/Penguin, 1994). 3
Although Young and
Klosko are working in a cognitive therapy tradition, a core assumption of their approach and one that they teach
their clients
.is that people can change in very basic ways
This workshop was developed with Lisa Sorich Blackwell with grants from the William T. Grant Foundation and 4
the Spencer
Foundation: L. S. Blackwell, C. S. Dweck, and K. Trzesniewski, Implicit Theories of Intelligence Predict
Achievement Across an
Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention, 2003. I would also like to acknowledge other
psychologists
who have developed their own student workshops based on the growth mindset: Jeff Howard, founder of the
,Efficacy Institute
.and Joshua Aronson, Catherine Good, and Michael Inzlicht of New York University and Columbia University
.This was written for the workshop by Lisa Sorich Blackwell 5
The Brainology computer-based program was also developed with Lisa Sorich Blackwell, with a grant from the 6
.William T
.Grant Foundation
Karen Horney, Neurosis and Human Growth: The Struggle Toward Self-Realization (New York: Norton, 1950); 7
Our Inner
Conflicts: A Constructive Theory of Neurosis (New York: Norton, 1945). Carl R. Rogers, Client-Centered Therapy
:(New York
.(Houghton Mifflin, 1951); On Becoming a Person (New York: Houghton Mifflin, 1961
Peter M. Gollwitzer, "Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans," American Psychologist 54 8
.(1999), 493-503
.I am researching this issue with Abigail Scholer, Eran Magen, and James Gross 10

قراءات موصى بها

.Beck, Aaron T. Love Is Never Enough. New York: Harper & Row, 1988
.Prisoners of Hate. New York: HarperCollins , 1999 .____
.Beck, Judith S. Cognitive Therapy. New York: Guilford Press , 1995
.Bennis, Warren. On Becoming a Leader. Cambridge, MA: Perseus Publishing, 1989/2003
Binet, Alfred (Suzanne Heisler, trans.). Modern Ideas About Children. Menlo Park, CA: Suzanne Heisler, 1975
,(original work
.(1909
.Bloom, Benjamin S. Developing Talent in Young People. New York : Ballantine Books, 1985
Collins, Jim. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap . and Others Don't. New York : HarperCollins,

.2001
Collins, Marva, and Civia Tamarkin. Marva Collins' Way : Returning to Excellence in Education. Los Angeles: , Jeremy Tarcher
.1982/1990
.Csikszentmihalyi, Mihaly. Flow: The Psychology of Optimal Experience. New York: Harper & Row, 1990
Davis, Stan. Schools Where Everyone Belongs : Practical Strategies for Reducing Bullying. Wayne, ME: Stop , Bullying Now
.2003
.Edwards, Betty. The New Drawing on the Right Side of the Brain. New York: Tarcher/Putnam, 1979/1999
.Ellis, Albert . Reason and Emotion in Psychotherapy. Secaucus, NJ: Citadel, 1962
. Ginott , Haim G. Between Parent & Child. New York: Avon Books, 1956
.Between Parent & Teenager. New York: Macmillan, 1969 .____
.Teacher and Child. New York: Macmillan, 1972 .____
. Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More than IQ. New York: Bantam, 1995
.Gottman, John, with Nan Silver. Why Marriages Succeed or Fail . New York: Fireside/Simon & Schuster, 1994
.Gould, Stephen J. The Mismeasure of Man. New York: Norton , 1981
.Holt, John. How Children Fail. New York: Addison Wesley , 1964/1982
.Hyatt, Carole, and Linda Gottlieb. When Smart People Fail . New York: Penguin Books, 1987/1993
.Janis, Irving. Groupthink, znd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1972/1982
.Lewis, Michael. Moneybag: The Art of Winning an Unfair Game. New York: Norton, 2003
.Lewis , Michael. Coach: Lessons on the Game of Life. New York : Norton, zoos
McCall, Morgan W. High Flyers: Developing the Next Generation of Leaders. Boston: Harvard Business School .Press, 1998
McLean , Bethany, and Peter Elkind. The Smartest Guys in the Room : The Amazing Rise and Scandalous Fall of Enron. New
.York : Penguin Group, 2003
.Olweus, Dan. Bullying at School. Malden, MA : Blackwell, 1993
.Reeve, Christopher. Nothing Is Impossible: Reflections on a New Life. New York: Random House, 2002
Sand, Barbara L . Teaching Genius: Dorothy DeLay and the Making of a Musician . Portland, OR: Amadeus Press, .2000
.Seligman, Martin E. P. Learned Optimism: How to Change Your Mind and Your Life. New York: Knopf, 1991
.Tharp, Twyla. The Creative Habit. New York : Simon & Schuster, 2003
.Wetzler, Scott. Is It You or Is It Me? Why Couples Play the Blame Game. New York : HarperCollins, 1998
Wooden, John, with Steve Jamison. Wooden: A Lifetime of Observations and Reflections On and Off the Court. ,Lincolnwood
.IL: Contemporary Books, 1997

نبذة عن المؤلفة

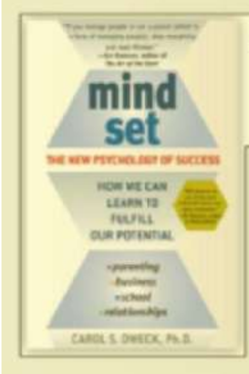


ينظر الكثيرون إلى كارول دويك على أنها إحدى الباحثات الرائدات في العالم في مجالات دراسة الشخصية وعلم النفس الاجتماعي وعلم النفس التنموي. كانت
كـارول تحتـل كرسـي ويليـام بـي. رانسـفورد لتـدريس علـم النفـس فـي جامعـة كولومبيـا، وتحتـل الآن كرسـي لـويس وفيرجيني ايتـون لتـدريس علـم النفـس فـي جامعـة ستانفورد، وهي عضو الأكاديمية الأمريكية للفنون والعلوم. وقد أطلقت منظمة زمالة التعليم العالمي على كتابها العلمي Self-Theories: Their Role in Motivation, Personality, and Development كتاب العام. تم نشر أعمال كارول في العديد من المطبوعات مثل ذا نيويوركر وتايم ونيويورك تايمز
وواشنطن بوست وذا بوسطن جلوب، وظهرت في برنامجي Today و 20/20 . تعيش كارول مع زوجها في مدينة بالو ألتو بولاية كاليفورنيا.

الغلاف الخلفي

"إذا كنت مديرًا على موظفين أو أبًا (وهي صورة من صور إدارة الآخرين)، ألقِ كل ما بيدك واقرأ هذا الكتاب".

ـ جاي كاوازاكي، مؤلف كتاب فن البداية



إن كارول دويك ـ أستاذة علم النفس الشهيرة بجامعة ستانفورد، والتي أمضت عقودًا في أبحاث الإنجاز والنجاح ـ قد اكتشفت فكرة رائدة، ألا وهي قوة عقليتنا.

وهي تبين في هذا الكتاب السبب في كون قدراتنا ومواهبنا لا تحقق النجاح وحدها، بل إن النجاح يعتمد على ما إذا كنا نسير نحو أهدافنا بعقلية ثابتة أم بعقلية متطورة. وتوضح فيه لماذا لا ينمي ثناؤنا على ذكاء أطفالنا وقدراتهم اعتدادهم الذاتي ويقودهم إلى تحقيق الإنجازات، بل إن هذا قد يدمر نجاحهم في الحقيقة. ومن خلال العقلية الصحيحة، يمكننا تحفيز أبنائنا ومساعدتهم على التحسن في دراستهم، ويمكننا تحقيق أهدافنا الخاصة أيضًا على المستويين الشخصي والمهني. وتكشف لنا دويك عما يعلمه كل الآباء، والمعلمين، ورؤساء مجالس الإدارات، والرياضيين العظماء، وتبين لنا كيف يمكن لفكرة بسيطة عن العقل أن تخلق حبًا للتعلم، وتحدث المرونة التي تعد الأساس في تحقيق الإنجازات العظيمة في كل المجالات.

"إنني أوصي بشدة بقراءة هذا الكتاب... فقراءته ضرورية جدًا للآباء، والمعلمين، والمدربين... ولمن يودون زيادة مشاعر النجاح والرضا لديهم أيضًا". ـ صحيفة لايبراري جورنال (طبعة مميزة)

"هذا كتاب عملي شديد الأهمية. وتؤكد دويك بصورة شاملة على أن التفكير الصارم لا يفيد أحدًا، بمن في ذلك أنت، وأن تغيير العقلية ممكن دائمًا، ومرحب به دائمًا". ـ مجلة بيلشرز ويكلي

"الكتاب الجيد هو الذي تصدق نصحه. والكتاب العظيم هو الذي تتبع نصحه. وهذا كتاب بوسعه أن يغير حياتك". ـ روبرت جي. ستيرنبيرج، مؤلف كتاب *Teaching for Successful Intelligence*

"هذه فكرة رائعة... وهذا كتاب رائع". ـ إدوارد. إم هالوويل، طبيب ومؤلف كتاب *Delivered from Distraction*

لمعرفة المزيد عن برامج تنمية العقلية المتطورة لدى الطلاب، زر الموقع التالي على شبكة الإنترنت
www.brainology.us.




ISBN 628-1072-08-200-0



الفهرس